

Rh como elo entre gestão, docentes e equipe pedagógica

Cícera da Silva Ferreira Vieira
Fatec Dr. Thomaz Novelino- Franca/SP
cicera.vieira@fatec.sp.gov.br

Estevão da Silva Barros
Fatec Dr. Thomaz Novelino- Franca/SP
estevao.barros@fatec.sp.gov.br

Resumo

Este estudo analisou a percepção de professores, gestores e profissionais administrativos sobre a atuação da área de Recursos Humanos (RH) em escolas públicas, com ênfase em seu papel de mediação entre gestão escolar e prática pedagógica. A relevância da pesquisa decorre do fato de que, embora o RH seja reconhecido na literatura como instância estratégica, sua atuação nas escolas públicas brasileiras ainda se limita a funções burocráticas, distante das demandas pedagógicas e de gestão democrática. A abordagem foi qualitativa, de caráter exploratório e descritivo. Os dados foram obtidos por meio de revisão bibliográfica sistemática e questionário aplicado a 81 profissionais da educação básica em escolas públicas da região de Franca/SP e municípios vizinhos, como Orlândia, Restinga, Pedregulho e Claraval/MG. A análise dos dados seguiu a técnica de análise de conteúdo, estruturada em quatro categorias: atuação estratégica do RH; valorização docente e formação continuada; clima organizacional e mediação de conflitos; e inclusão e diversidade. Os resultados indicaram que o RH é majoritariamente percebido como setor burocrático, com pouca influência pedagógica. Observou-se escassez de espaços de escuta, formações descontextualizadas, ausência de políticas de valorização docente e um clima organizacional tenso. A promoção da diversidade aparece de forma periférica ou delegada a outras áreas. O estudo conclui que o RH ainda é invisível como instância estratégica, mas aponta caminhos de transformação, como a criação de um RH pedagógico, com foco humano, escuta ativa e formação de gestores para a gestão democrática e inclusiva.

Palavras-chave: Clima organizacional. Educação pública. Gestão democrática. Recursos Humanos. Valorização docente.

Abstract

This study analyzed the perceptions of teachers, school administrators, and administrative professionals regarding the role of the Human Resources (HR) department in public schools, with an emphasis on its function as a mediator between school management and pedagogical practice. The relevance of the research lies in the observation that, although HR is recognized in the literature as a strategic actor, its presence in the Brazilian public schools remains limited to bureaucratic functions, disconnected from pedagogical demands and democratic management practices. The study adopted a qualitative approach, with an exploratory and descriptive character. Data were collected through a systematic literature review and a questionnaire applied

to 81 professionals, from elementary public schools, in the *Franca/SP* region and neighboring municipalities, such as *Orlândia*, *Restinga*, *Pedregulho*, and *Claraval/MG*. Data analysis followed the content analysis technique, structured into four categories: strategic role of HR; teacher appreciation and continuing education; organizational climate and conflict mediation; and inclusion and diversity. The results indicated that HR is largely perceived as a bureaucratic sector, with minimal pedagogical influence. A lack of counseling spaces, decontextualized training programs, absence of consistent teacher appreciation policies, and a tense organizational environment were observed. The promotion of diversity appeared to be peripheral or delegated to other sectors. The study concludes that HR remains invisible as a strategic instance within schools, however, it points out potential pathways for transformation, such as the creation of a pedagogical and human-centered HR, active counseling practices, and the training of school leaders for inclusive and democratic management.

Keywords: Democratic management; Human Resources; Organizational climate; Public education; Teacher appreciation.

I. INTRODUÇÃO

A crescente complexidade das instituições escolares, marcada por desafios sociais, políticos e pedagógicos, tem exigido novas formas de articulação entre as diferentes áreas que compõem a vida organizacional da escola. Nesse cenário, a área de Recursos Humanos (RH) assume uma função importante, não apenas no cumprimento de funções burocráticas e administrativas, mas também como instância mediadora entre a gestão escolar, os docentes e a equipe pedagógica. A investigação sobre o lugar e a atuação do RH nas escolas públicas se torna, portanto, um campo relevante para compreender de que modo práticas institucionais podem contribuir para a valorização docente, o fortalecimento da gestão democrática e a melhoria do clima organizacional.

A relevância deste estudo decorre da constatação de que, embora a literatura contemporânea aponte o RH como elo estratégico capaz de alinhar objetivos pedagógicos e administrativos (AMORIM; REZENDE, 2020; CARDOZO, 2024), sua presença nas escolas públicas brasileiras ainda é percebida de forma incipiente, invisível ou fragmentada. Diante da crise de valorização docente, da sobrecarga de trabalho e das fragilidades no clima escolar, torna-se urgente repensar o papel da área de RH como promotor de escuta institucional, reconhecimento simbólico e formação continuada, elementos considerados fundamentais para a permanência e o engajamento dos profissionais da educação (FONSECA; BORGES, 2023; NÓVOA, 2009).

A questão que orienta esta pesquisa pode ser sintetizada na seguinte pergunta-problema: qual é a percepção de professores, gestores e profissionais administrativos sobre a atuação da área de Recursos Humanos nas escolas públicas, especialmente no que se refere à sua mediação entre gestão escolar e prática pedagógica?

Para responder a essa problemática, o estudo teve como objetivo geral analisar as percepções de profissionais da educação acerca da atuação da área de Recursos Humanos como elo institucional entre a gestão escolar e os processos pedagógicos. Como objetivos específicos, buscou-se: (i) identificar como o RH é percebido na articulação entre gestão e docência; (ii) compreender a relação entre a atuação do RH e a valorização docente, a escuta institucional e a formação continuada; (iii) analisar os impactos da ausência ou presença do RH sobre o clima organizacional; e (iv) discutir os limites e potencialidades da área para promover diversidade e inclusão no contexto escolar.

Metodologicamente, a pesquisa adotou uma abordagem qualitativa, de caráter exploratório e descritivo, apoiada em revisão bibliográfica sistemática e na aplicação de questionário a 81 profissionais da educação básica atuantes em escolas públicas da região de Franca, interior de São Paulo, e municípios vizinhos, como Orlandia, Restinga, Pedregulho e Claraval/MG. A análise dos dados seguiu os procedimentos da análise de conteúdo de Bardin (1977), permitindo a organização das respostas em quatro categorias temáticas: atuação estratégica do RH; valorização docente e formação continuada; clima organizacional e mediação de conflitos; e inclusão, diversidade e proposições institucionais.

Este trabalho está estruturado em quatro capítulos principais. Após esta introdução, apresenta-se o referencial teórico, no qual são discutidos os conceitos de RH como elo institucional, valorização docente e formação continuada, além das dimensões de clima organizacional. Em seguida, o capítulo de metodologia descreve o percurso da pesquisa, os critérios de seleção da população, a definição da amostra e os procedimentos técnicos adotados. O capítulo de resultados e discussão organiza e analisa os dados coletados, relacionando-os com a literatura da área. Por fim, a conclusão sintetiza os principais achados, reflete sobre suas implicações teóricas e práticas e sugere caminhos para estudos futuros.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. RH como elo entre gestão, docentes e equipe pedagógica

A estrutura organizacional das instituições escolares está cada vez mais dependente de um trabalho colaborativo entre suas diversas áreas, exigindo uma mediação eficiente que garanta alinhamento entre a gestão administrativa, as práticas pedagógicas e as demandas da sala de aula. Nesse contexto, o departamento de RH adquire centralidade ao se configurar como instância articuladora entre os diferentes agentes escolares.

Sua função não se restringe a aspectos burocráticos ou técnicos, mas envolve o papel estratégico de promover a coesão entre os objetivos traçados pela direção escolar e a sua efetiva aplicação no processo educacional. Como enfatiza Cardozo (2024), a mudança de paradigma na gestão da escola exige práticas mais democráticas e integradas, em que o trabalho coletivo e a horizontalidade na comunicação sejam valorizados.

O RH como elo institucional ganha destaque sobretudo diante das novas configurações do ambiente escolar, marcadas por pressões sociais, diversificação de demandas e exigências relacionadas à qualidade da aprendizagem. Tais desafios impõem à gestão escolar a necessidade de desenvolver um trabalho estratégico de articulação interna, cuja eficácia depende da capacidade do RH de atuar como mediador entre as intenções da equipe gestora e as condições concretas de atuação dos professores em sala de aula.

Nesse sentido, Almeida (2021) demonstra, a partir de pesquisa com docentes e não docentes, que as práticas de liderança mais valorizadas são aquelas que promovem envolvimento, escuta ativa e compartilhamento de responsabilidades. O RH, ao compreender essa lógica, pode criar mecanismos de endomarketing, ações que promovam o engajamento dos docentes em torno dos objetivos institucionais, superando as dissonâncias entre a área administrativa e a pedagógica.

Além disso, o trabalho do RH deve estar voltado à valorização e ao aperfeiçoamento contínuo dos profissionais da educação. Isso implica reconhecer que o professor não é apenas executor de tarefas pedagógicas, mas também gestor de processos educativos dentro da sala de aula, conforme aponta Ferreira e Silva (2024).

Conforme defendem Kunrath e Cecchetti (2021), a gestão escolar deve ser sensível às diferenças e à diversidade presente nas instituições públicas, o que exige um novo modelo de gestão que incorpore princípios da interculturalidade crítica.

Nesse sentido, a interdisciplinaridade emerge como eixo estruturante, ao permitir abordagens integradas dos saberes e práticas escolares, favorecendo uma compreensão mais ampla e dialógica das realidades educacionais.

Ao assumir essa perspectiva, o RH passa a ter a responsabilidade de mediar não apenas processos internos, mas também tensões e desafios relacionados às desigualdades históricas e estruturais. A inclusão social, nesse cenário, deixa de ser um discurso periférico e passa a ocupar o centro da ação institucional.

Cabe ao RH garantir que políticas de valorização da diversidade sejam efetivamente implementadas, assegurando que as relações entre gestão, professores e alunos estejam baseadas no respeito, na equidade e no diálogo. Como defendem Oliveira e Castro (2024), a construção de um clima escolar positivo passa pela escuta qualificada, pela mediação de conflitos e pela promoção da diversidade como valor institucional. Além disso, Amorim e Rezende (2020) destacam que a gestão escolar deve incorporar práticas inclusivas e democráticas que fortaleçam o pertencimento e a justiça organizacional.

Outra dimensão importante da atuação do RH está relacionada à criação de condições institucionais para a inovação pedagógica. Segundo Procasko e Giraffa (2021), embora a formação docente seja essencial para a incorporação das tecnologias digitais e para a renovação das práticas de ensino, essa transformação requer também um ecossistema organizacional que valorize a experimentação, a criatividade e o apoio contínuo à docência. Assim, o RH ultrapassa o escopo tradicional do Treinamento e Desenvolvimento, atuando como articulador entre cultura organizacional, liderança pedagógica e inovação educacional.

Nesse sentido, a mediação entre as equipes escolares envolve, também, a implementação de canais de escuta e negociação que permitam resolver conflitos e alinhar expectativas. Diógenes (2024) ressalta que a gestão escolar eficiente exige a construção de uma cultura baseada na confiança mútua, na corresponsabilização e na valorização dos saberes e experiências de todos os envolvidos no processo educativo. O RH, ao promover reuniões de alinhamento, espaços de escuta coletiva, avaliações institucionais participativas e feedbacks regulares, fortalece os vínculos internos e contribui para uma ambiência escolar saudável e produtiva.

É importante, nesse cenário, que o RH atue também na definição de critérios claros para o recrutamento, distribuição de tarefas e desenvolvimento profissional dos

servidores escolares. Embora os concursos públicos sejam o principal mecanismo de ingresso nas redes de ensino, estudos apontam que nem sempre os critérios adotados asseguram o alinhamento entre o perfil do profissional selecionado e as necessidades específicas da escola (SILVA, 2021; OLIVEIRA *et al.*, 2024).

Ademais, isso evidencia a importância de um trabalho complementar do RH no acolhimento, acompanhamento e desenvolvimento contínuo desses profissionais, de modo a mitigar lacunas formativas e promover maior coerência entre seleção e realidade institucional.

O planejamento de escalas, a elaboração de planos de carreira, a gestão da carga horária e a distribuição equitativa de funções devem ser realizados com transparência, em diálogo com os docentes e demais profissionais. Tais práticas fortalecem o sentimento de pertencimento e justiça institucional, além de impactarem positivamente o engajamento e a motivação dos colaboradores.

Do ponto de vista da formação docente, o RH pode assumir um papel articulador entre os conteúdos dos cursos de licenciatura e as demandas práticas da escola básica. Como observado por Ferreira e Silva (2024), há uma dissonância entre a formação inicial dos professores e os desafios reais encontrados no chão da escola.

Nesse sentido, cabe ao RH desenvolver estratégias de acolhimento aos professores iniciantes, promover parcerias com universidades e criar programas de formação continuada que considerem as especificidades do cotidiano escolar. Embora o estágio supervisionado cumpra um papel importante na ambientação do futuro docente, ele nem sempre é suficiente para lidar com os desafios concretos encontrados na realidade da escola, o que justifica a necessidade de ações formativas complementares. Essa articulação fortalece a identidade profissional do docente e assegura maior coerência entre teoria e prática na ação pedagógica (ARAÚJO *et al.*, 2024).

Por fim, é necessário reconhecer que a função articuladora do RH não pode ser reduzida a um conjunto de ações técnicas. Trata-se de uma função essencialmente política, que exige sensibilidade, escuta, capacidade de negociação e compromisso ético com os princípios democráticos que orientam a gestão escolar contemporânea.

O RH atua como mediador das contradições institucionais, das expectativas dos diferentes atores escolares e dos desafios pedagógicos que emergem no cotidiano. Segundo Amorim e Rezende (2020), a gestão escolar democrática deve assumir uma

postura dialógica e articuladora, especialmente diante das tensões que atravessam o ambiente educacional público. Nesse contexto, o RH assume função estratégica ao garantir escuta ativa, corresponsabilidade e alinhamento entre as áreas pedagógica e administrativa.

Essa mediação contribui para a construção de uma escola mais integrada, participativa e comprometida com a promoção da aprendizagem, da equidade e da cidadania. Grimes *et al.* (2021) afirmam que a atuação integrada da equipe gestora e da área de RH é decisiva para a consolidação de um ambiente escolar democrático, que valoriza a participação dos profissionais e favorece práticas educacionais inclusivas e equitativas.

Em síntese, o RH como elo entre a gestão, os docentes e a equipe pedagógica revelam-se uma figura na arquitetura institucional da escola. Sua atuação estratégica pode significar a diferença entre uma gestão fragmentada e burocrática e uma escola comprometida com a inovação, a inclusão e o desenvolvimento integral dos seus profissionais e estudantes. A centralidade do RH, portanto, reside na sua capacidade de promover articulação, escuta e alinhamento entre os múltiplos sujeitos que constroem, diariamente, a realidade escolar.

2.2. Formação continuada e valorização docente mediadas pelo RH

A valorização dos profissionais da educação, especialmente dos professores, passou a ocupar papel estratégico na gestão escolar, deixando de ser um tema marginal. Nesse processo, a área de Recursos Humanos (RH) assume função central ao articular políticas de formação continuada e escuta ativa como mecanismos de reconhecimento docente. Segundo Silva (2021), práticas de Treinamento e Desenvolvimento impactam diretamente o desempenho dos colaboradores, o que, no contexto educacional, se reflete na qualidade do ensino.

O RH, assim, extrapola sua função administrativa para atuar como promotor do desenvolvimento humano. Fonseca e Borges (2023) destacam a gestão por competências como um modelo que integra saberes, habilidades e atitudes, especialmente relevante em escolas públicas diante de seus desafios estruturais. A valorização docente exige, portanto, estratégias que fortaleçam tanto a competência técnica quanto o reconhecimento simbólico do professor como agente transformador.

A escuta ativa e o reconhecimento cotidiano da prática pedagógica tornam-se fundamentais. Melo e Fernandes Neto (2021) defendem a escuta institucional como ponte entre gestão e realidade escolar, contribuindo para o engajamento e o senso de pertencimento docente. Nóvoa (2009) reforça que o reconhecimento e a cooperação são pilares para um ambiente de crescimento profissional contínuo.

Araújo *et al.* (2024) propõem compreender o trabalho docente como prática de gestão do ensino, defendendo o professor como sujeito crítico e não mero executor. A formação continuada deve ser contextualizada e permanente, alinhada às transformações sociais e educacionais. Fonseca e Borges (2023) reiteram que a gestão por competências deve abranger também atitudes e valores, indo além de bonificações pontuais.

A valorização profissional implica ainda criar condições institucionais adequadas: tempo para planejamento, materiais, apoio emocional e participação nas decisões. Lideranças eficazes, como apontam Costa e Bento (2015), favorecem esse ambiente por meio de práticas colaborativas, escuta e reconhecimento público.

Por fim, a autonomia docente surge como elemento central da profissionalização. Silva (2021) destaca a importância de o professor gerir sua própria formação. Nesse sentido, o RH pode apoiar com instrumentos como PDIs, grupos de estudo e mentorias, promovendo trajetórias formativas autônomas e significativas. Como ressalta Nóvoa (2009), é no reconhecimento das trajetórias individuais e na construção coletiva do saber que se fortalece a identidade e o compromisso profissional.

Assim, a formação continuada e a escuta ativa devem integrar uma política sistêmica de valorização do capital humano, voltada à melhoria da qualidade do ensino e à construção de uma educação mais equitativa, crítica e transformadora. Para facilitar a compreensão das abordagens teóricas que sustentam esse debate, o quadro a seguir sintetiza os principais autores e suas contribuições no campo da formação continuada e da valorização docente, conforme quadro 1:

Quadro 1 - Síntese de autores e contribuições sobre formação continuada e valorização docente

Tema	Autor(es)	Contribuição principal
Formação continuada	Araújo <i>et al.</i> (2024)	Defendem uma formação permanente, situada na

		prática e construída com os professores.
Formação continuada	Fonseca e Borges (2023)	Relacionam a formação à gestão por competências e ao cumprimento da missão institucional.
Formação continuada	Nóvoa (2009)	Ressalta a importância da construção coletiva de saberes e da reflexão sobre a prática.
Valorização docente	Melo e Fernandes Neto (2021)	Apontam a escuta institucional como meio de valorização e aproximação entre gestão e sala.
Valorização docente	Costa e Bento (2015)	Enfatizam práticas de liderança que favorecem pertencimento e clima institucional positivo.
Valorização e autonomia	Silva (2021)	Defende a autogestão docente como eixo da profissionalização e do engajamento.

Fonte: autores

2.3 Clima organizacional e impacto direto na sala de aula

O clima organizacional, nas instituições escolares, constitui elemento central para a qualidade do ensino, a permanência docente e a aprendizagem discente. Sua construção não é espontânea, mas resulta da interação entre os diferentes atores da comunidade escolar e da mediação promovida pelas práticas de gestão, especialmente aquelas desenvolvidas na área de RH. O clima organizacional está relacionado à percepção dos membros da escola sobre o ambiente de trabalho, influenciado por aspectos como comunicação, apoio da liderança, confiança, reconhecimento e bem-estar coletivo (QUIRINO; CAFÉ, 2024).

Por outro lado, a cultura organizacional refere-se aos valores, normas, crenças e símbolos compartilhados pelos membros da instituição, funcionando como guia para o comportamento organizacional ao longo do tempo (PEREIRA; 2024). Enquanto a cultura é mais profunda e estável, o clima é mais perceptível e mutável, sendo reflexo das práticas institucionais do cotidiano.

De acordo com Quirino e Café (2024), a gestão escolar democrática deve se ancorar em valores éticos e em uma responsabilidade coletiva e intergeracional. Essa

perspectiva promove um ambiente em que os profissionais se sentem pertencentes ao projeto educacional, fortalecendo o engajamento e o comprometimento com os processos pedagógicos.

Nesse cenário, o RH torna-se o articulador entre as demandas institucionais e as necessidades humanas, atuando na construção de relações de confiança, transparência e escuta ativa. Essas condições favorecem o surgimento de um clima organizacional positivo, no qual o trabalho em equipe, o diálogo e o respeito à diversidade são valorizados.

A valorização do clima organizacional é especialmente relevante no contexto das escolas públicas, frequentemente marcadas por precariedades estruturais e tensões institucionais. Como afirmam Amorim e Rezende (2020), a qualidade da educação está diretamente relacionada à capacidade da gestão de integrar as diferentes áreas da escola, respeitando a diversidade de experiências profissionais e culturais.

Embora a área de Recursos Humanos possa desempenhar um papel estratégico ao fomentar práticas de escuta qualificada, diálogo institucional e corresponsabilidade, o clima organizacional decorre de uma teia complexa de fatores relacionais e institucionais, construídos nas interações cotidianas (OLIVEIRA *et al.*, 2024). Segundo os autores, o clima manifesta-se nas formas de decisão, na qualidade dos vínculos e na percepção dos sujeitos quanto ao ambiente laboral.

Ambientes centralizadores, autoritários ou marcados por descontinuidades geram insegurança e aumentam a rotatividade docente, ao passo que contextos baseados em escuta ativa, reconhecimento e participação efetiva favorecem a permanência e o engajamento com o projeto pedagógico.

Como destacam Lima (2021) e Hora (2024), é fundamental que o clima institucional inclua mecanismos efetivos de participação e integração dos diferentes segmentos escolares. Cabe ao RH assegurar a legitimidade desses espaços, superando formalidades e promovendo canais autênticos de expressão e corresponsabilidade. O resultado é um ambiente mais horizontalizado e democrático, no qual os processos educativos ganham em sentido e relevância.

Oliveira e Castro (2024) ressaltam que a construção de um clima escolar positivo passa pelo incentivo à participação, respeito às diferenças e desenvolvimento de um sentimento de pertencimento. O RH, nesse contexto, deve desenvolver competências relacionais, comunicacionais e mediadoras.

Além disso, precisa conhecer as especificidades da cultura escolar e atuar de forma sensível às demandas locais. A escuta qualificada, o acolhimento das dificuldades e o investimento na formação das lideranças internas são estratégias que contribuem para a consolidação de um ambiente de trabalho mais justo, motivador e promotor de bem-estar.

Como destacam Grimes *et al.* (2021), a gestão democrática é condição essencial para a construção de relações de confiança e cooperação. O RH, ao atuar como ponte entre a equipe diretiva e os profissionais da escola, pode contribuir para a superação de hierarquias engessadas e para a circulação de informações de maneira transparente e respeitosa. Isso se reflete na sala de aula, em que professores se sentem mais respaldados, emocionalmente equilibrados e motivados a inovar. O aluno, por sua vez, percebe esse ambiente de segurança e respeito, sentindo-se mais incluído e participativo nas atividades escolares.

A literatura destaca que o bem-estar docente é importante para o sucesso escolar. Segundo Fonseca e Borges (2023), a gestão de pessoas na educação deve considerar os aspectos emocionais da profissão. Problemas como burnout, desmotivação e isolamento comprometem a prática pedagógica, mas podem ser prevenidos por meio de ações do RH, como rodas de conversa, apoio psicossocial e valorização simbólica. Dessa forma, o clima organizacional torna-se estratégico para a saúde mental dos docentes e a retenção de talentos.

Diógenes (2024) afirma que o gestor escolar deve promover transformações nas práticas e relações da instituição, promovendo uma gestão horizontal e inclusiva. Essa visão se estende ao RH, que precisa abandonar a postura meramente operacional para assumir a função formadora e transformadora.

Dessa forma, promover uma cultura organizacional que valorize a cooperação, o cuidado mútuo e a solidariedade não apenas melhora o clima da escola, mas também influencia diretamente o modo como os professores ensinam e como os alunos aprendem. A sala de aula, nesse cenário, deixa de ser um espaço isolado e passa a refletir a dinâmica institucional mais ampla.

Por fim, é importante ressaltar que a construção de um bom clima organizacional não é um fim em si mesmo, mas um meio para a promoção de uma educação de qualidade, socialmente referenciada. Como sublinham Amorim e Rezende (2020), a

gestão escolar não pode se limitar a resultados mensuráveis, mas deve priorizar processos formativos, dialógicos e participativos.

O RH, ao atuar nesse horizonte, deixa de ser uma instância secundária e torna-se protagonista na consolidação de um projeto educativo pautado pelo respeito, pelo cuidado com o outro e pelo compromisso com a formação integral de todos os sujeitos que habitam a escola.

90

Quadro 2 - Elementos centrais de cultura e clima organizacional no contexto escolar

Dimensão	Ações ou aspectos principais	Autores de referência
Cultura organizacional	Valores, crenças, normas, práticas compartilhadas ao longo do tempo. Molda a identidade institucional.	Schein (2010); Diógenes (2024)
	Gestão horizontal, ética e democrática; cuidado com o outro; solidariedade institucional.	Quirino e Café (2024); Grimes <i>et al.</i> (2021)
	Formação de lideranças internas; reconhecimento de singularidades; valorização simbólica.	Oliveira e Castro (2024); Fonseca e Borges (2023)
Clima organizacional	Percepção dos membros sobre o ambiente de trabalho, comunicação, confiança, apoio e bem-estar	Luz (2003); Oliveira (2024); Hora (2024)
	Criação de canais de escuta ativa; mediação de conflitos; estímulo à participação democrática.	Lima (2021); Amorim e Rezende (2020)
	Prevenção de burnout, rodas de conversa, apoio psicossocial, acolhimento emocional.	Fonseca e Borges (2023); Diógenes (2024)

Fonte: autores

3. MÉTODO

Este capítulo descreve a metodologia adotada, conforme os preceitos de Gil (1999), Lakatos e Marconi (2001) e Oliveira (2011). O objetivo é explicitar os procedimentos técnicos, escolhas metodológicas e recursos utilizados na construção do conhecimento desta pesquisa.

Trata-se de uma pesquisa qualitativa, com características exploratórias e descritivas. É qualitativa por abordar percepções, experiências e relações humanas no contexto escolar; exploratória por buscar familiaridade com o fenômeno e gerar hipóteses; e descritiva por registrar práticas e discursos nos contextos investigados.

A investigação foi conduzida em escolas públicas de educação básica na região de Franca (SP) e em municípios vizinhos, como Orlandia, Restinga e Pedregulho, além de algumas cidades de Minas Gerais, como Claraval. Foram contempladas instituições das redes municipais e estaduais, assegurando diversidade institucional. A seleção foi guiada pela acessibilidade e relevância educacional regional, considerando o papel de Franca como polo educacional.

Este artigo adotou uma abordagem qualitativa, exploratória e descritiva. Foi aplicado um questionário com professores, gestores escolares e profissionais de Recursos Humanos, cujas perguntas foram embasadas nos princípios da análise de conteúdo propostos por Bardin (1977). Não houve detalhamento sobre o processo de coleta dos dados foram apresentados apenas a região onde ocorreu a pesquisa e o tamanho da amostra.

Os resultados são apresentados de forma estruturada, com o objetivo de responder à pergunta de pesquisa proposta; entretanto, o texto se mostra por vezes excessivamente rebuscado, o que compromete parcialmente a fluidez da leitura.

A amostra incluiu professores, gestores escolares e profissionais de Recursos Humanos, possibilitando uma visão abrangente da atuação do RH no ambiente escolar. Essa diversidade regional e institucional permitiu captar tanto padrões comuns quanto especificidades locais.

Os procedimentos técnicos incluíram pesquisa bibliográfica, fundamentada em autores da área de gestão educacional e metodologia científica. Foram estabelecidas categorias temáticas com base no referencial teórico: "gestão participativa", "escuta ativa", "formar para a prática" e "clima institucional", que guiaram a análise dos dados.

A busca foi realizada nas bases SciELO, Google Scholar, CAPES Periódicos, ERIC e Academia.edu, com recorte entre 2020 e 2024, utilizando descritores relacionados a RH, gestão escolar e valorização docente. Foram identificados 143 estudos, dos quais 18 foram selecionados após triagem e leitura completa.

A análise dos artigos priorizou três dimensões: a atuação estratégica do RH como elo institucional, a valorização docente e os impactos do clima organizacional

na aprendizagem. Por fim, a abordagem metodológica adotada reforça o compromisso com uma investigação rigorosa, voltada à compreensão e à melhoria da realidade das escolas públicas brasileiras.

4. ANÁLISE E RESULTADOS

Este capítulo apresenta a análise e discussão dos dados obtidos por meio do questionário aplicado a 81 profissionais da educação, entre professores, gestores e integrantes da equipe administrativa de RH, atuantes em escolas da rede pública situadas na região de Franca/SP e em municípios circunvizinhos.

Para conduzir essa análise, utilizou-se como base os princípios da análise de conteúdo propostos por Bardin (1977), os quais permitiram a sistematização e interpretação das respostas a partir de quatro categorias temáticas emergentes da leitura do corpus empírico: (i) a atuação estratégica da área de Recursos Humanos; (ii) os processos de valorização docente e formação continuada; (iii) o clima organizacional e as práticas de mediação de conflitos; e, por fim, (iv) as ações relacionadas à inclusão, à diversidade e às proposições institucionais apresentadas pelos participantes.

Nesse contexto, os resultados serão discutidos à luz do referencial teórico construído ao longo do trabalho, com o propósito de evidenciar tanto os pontos de convergência quanto as lacunas existentes entre os achados empíricos e as contribuições da literatura contemporânea sobre gestão democrática, clima escolar e desenvolvimento humano no contexto das instituições públicas de ensino.

No que se refere à amostra, esta foi composta por 81 profissionais da educação, entre professores, gestores escolares e integrantes da área administrativa de RH, todos atuantes em escolas públicas da região de Franca/SP e seu entorno. A composição do grupo revela uma predominância significativa de docentes, os quais representam 79% dos respondentes, seguidos por 9,9% de gestores e 11,1% de profissionais ligados à área administrativa de RH. Tais dados refletem, em parte, a estrutura interna das escolas públicas, nas quais o corpo docente constitui a maioria absoluta da equipe profissional.

No tocante à identidade de gênero, observa-se que a maioria dos participantes se reconhece como do gênero feminino, total de 86,4%, dado que corrobora a literatura nacional sobre a feminização da profissão docente no Brasil, especialmente

nos níveis da educação básica. Essa predominância feminina não apenas caracteriza um traço sociológico da profissão, como também traz implicações relevantes para a compreensão do ambiente de trabalho escolar, das relações interpessoais e dos desafios enfrentados na prática pedagógica e na gestão escolar.

93

Adicionalmente, a análise da faixa etária dos respondentes revela uma amostra marcadamente experiente: 50,6% possuem 46 anos ou mais, enquanto 25,9% encontram-se na faixa entre 36 e 45 anos. Esse perfil etário evidencia que a maioria dos participantes possui uma trajetória profissional consolidada, com vivência significativa dos processos históricos, políticos e organizacionais que moldam o cotidiano escolar. Tal constatação é reforçada pela variável “tempo de atuação na área educacional”, na qual 39,5% afirmaram atuar há mais de 20 anos, e 33,3% atuam entre 11 e 20 anos. Em síntese, mais de dois terços da amostra é composta por profissionais com mais de uma década de experiência, o que confere elevada credibilidade e densidade às análises e percepções compartilhadas nas respostas.

Do ponto de vista geográfico, a pesquisa abrangeu escolas situadas em diferentes municípios da região de Franca, incluindo não apenas a sede regional, mas também cidades como Orlândia, Restinga, Claraval/MG e outros municípios do entorno. Tal diversidade territorial amplia o escopo da pesquisa e reforça sua relevância regional, ao captar nuances contextuais distintas que atravessam a rede pública de ensino.

Em síntese, o perfil dos participantes configura uma amostra qualificada, composta majoritariamente por mulheres, com ampla experiência no magistério e inseridas em diferentes realidades territoriais. Esse conjunto de características confere legitimidade ao estudo e solidez aos dados analisados, criando uma base robusta para a discussão sobre as práticas e desafios da atuação estratégica da área de Recursos Humanos no contexto da educação pública brasileira.

Ao serem questionados sobre a percepção da atuação da área de RH na articulação entre gestão escolar e docentes, 54,7% afirmou não perceber esse papel, enquanto 28% consideram que ele se manifesta apenas esporadicamente, geralmente em momentos de crise ou conflito. Apenas 14,7% reconhecem o RH como um elo institucional ativo e estruturado.

Tais dados confirmam os apontamentos de Cardozo (2024), segundo os quais o RH nas escolas públicas ainda não foi institucionalizado como um agente

estratégico, mas se restringe a funções burocráticas e operacionais. Embora a literatura aponte a área de RH como promotor do alinhamento entre projeto pedagógico e gestão organizacional (AMORIM; REZENDE, 2020), a prática nas escolas revela um modelo fragmentado, reativo e invisível.

94

Ainda, muitos respondentes afirmaram que nunca refletiram sobre o papel do RH, o que aponta para uma lacuna formativa e para a naturalização da ausência dessa instância como mediadora organizacional.

No que tange à escuta institucional, a pesquisa revelou que ela ainda é frágil ou inexistente: cerca de 65,3% afirmaram que não há espaços formais ou estruturados de diálogo entre docentes, gestão e equipe pedagógica mediados pelo RH. Outros 20% apontam que existem tentativas isoladas, porém sem constância ou sistematização.

Esse achado corrobora o diagnóstico de Diógenes (2024) e Araújo *et al.* (2024), que enfatizam a escuta como elemento fundante da gestão democrática. Quando o RH se ausenta ou não é percebido como parte do processo dialógico, a escola se fragiliza institucionalmente, com impactos na coesão do trabalho pedagógico e na motivação docente.

Quanto à questão “Na sua opinião, o RH contribui para aproximar a gestão pedagógica da realidade das salas de aula?”, 36% dos participantes afirmaram que falta uma instância que compreenda e articule esses dois campos. Além disso, 28% acreditam que essa lacuna é suprida precariamente pela gestão pedagógica, e outros 29,3% afirmam que não veem relação entre RH e prática pedagógica.

Tais dados demonstram uma desconexão crônica entre as áreas, corroborando o alerta de Almeida (2021) de que, na ausência de uma mediação institucional eficaz, os processos pedagógicos e administrativos permanecem desarticulados, gerando sobrecarga para a gestão e desamparo para os professores.

No que se refere à formação continuada, quando questionados sobre ações planejadas com base nas necessidades reais dos docentes, 45,3% dos participantes afirmaram que essas ações são padronizadas e descontextualizadas, seguidos de 21,3% que relataram raramente participar da definição dos temas.

Esse cenário evidencia um distanciamento da proposta de formação situada defendida por Nóvoa (2009), que enfatiza a importância de construir os processos formativos a partir do cotidiano escolar, valorizando a escuta e a autoria docente.

Em relação à valorização profissional, 38,7% afirmaram não se sentirem valorizados pela escola ou pela área de RH, e 22,7% indicaram que essa valorização ocorre apenas por meio de gestos isolados da direção ou coordenação. Apenas 18,7% relatam se sentir valorizados em decorrência de políticas ou ações estruturadas.

A valorização simbólica e institucional, conforme apontam Fonseca e Borges (2023), constitui um fator determinante para o bem-estar, o engajamento e a permanência dos docentes na carreira. A carência de políticas consistentes de reconhecimento contribui para a construção de um clima de desmotivação crônica.

O diagnóstico referente ao clima organizacional das escolas investigadas reforça os achados anteriores: 49,3% consideram o ambiente escolar tenso, com pouca escuta e altos níveis de estresse, enquanto 34,7% apontam um clima instável, com boa vontade da equipe, mas ausência de diretrizes claras.

Essa percepção remete à distinção proposta por Grimes *et al.* (2021) entre clima, variável perceptiva e mutável e cultura organizacional, mais permanente e estruturante. A ausência de políticas de escuta e mediação prejudica a manutenção de um ambiente saudável, impactando diretamente a saúde mental dos professores e a aprendizagem dos estudantes.

No que concerne à mediação de conflitos, 58,7% dos participantes afirmaram que ela ocorre de forma improvisada e sem mediação institucional adequada. Outros 14,7% indicaram que os conflitos são ignorados ou abafados. Apenas 17,3% consideraram que há esforços da gestão pedagógica, mesmo sem suporte formal.

Esses achados evidenciam uma falência na gestão do clima interno e uma negligência quanto à dimensão relacional do trabalho escolar. Como alertam Grimes *et al.* (2021), o clima organizacional precisa ser cuidado por meio de políticas de convivência e práticas preventivas, nas quais a área de RH deveria exercer um papel central o que, contudo, não ocorre.

Desse modo, a questão referente à atuação do RH na promoção da inclusão e da diversidade revelou que 52,1% dos respondentes acreditam que o tema ainda é tratado de forma superficial, enquanto 28,8% indicam a existência de ações pontuais e sem continuidade. Apenas 17,8% relataram que as ações inclusivas são lideradas por professores ou coordenadores, o que reforça a percepção de que o RH não assume a responsabilidade institucional por essa pauta.

Segundo Kunrath e Cecchetti (2021), a equidade e a valorização da diversidade

não devem ser compreendidas como pautas complementares, mas como princípios centrais da missão educativa. O fato de a área de Recursos Humanos, enquanto instância de apoio e gestão de pessoas, não assumir o protagonismo na promoção de ações inclusivas revela um grave afastamento das diretrizes da educação democrática e cidadã.

Na etapa final do questionário, os participantes foram convidados a propor sugestões para a atuação do RH. A maioria (42,7%) defendeu a criação de um RH com foco pedagógico e humano, que vá além das funções técnicas. Outros 32% sugeriram o estabelecimento de espaços permanentes de escuta e planejamento coletivo, enquanto 14,7% indicaram a necessidade de formação específica de gestores e agentes de RH para uma atuação democrática.

Essas proposições evidenciam não apenas críticas ao modelo vigente, mas também o desejo de transformação institucional. Os professores reconhecem o potencial do RH como elo institucional e expressam o anseio por uma área mais próxima, colaborativo e sensível às realidades escolares.

De modo geral, a análise dos resultados obtidos evidencia um quadro consistente de fragilidade institucional na área de Recursos Humanos nas escolas públicas analisadas. Longe de exercer a função estratégica preconizada pelo referencial teórico contemporâneo, o RH segue operando, quando existente, em moldes essencialmente burocráticos e dissociados da realidade pedagógica. Tal ausência gera impactos diretos sobre o clima organizacional, o engajamento dos docentes, a escuta institucional e a construção de projetos coletivos.

Paralelamente, os dados revelam uma demanda concreta por mudança e a percepção dos professores aponta caminhos viáveis para essa reconstrução.

Mais do que ampliar estruturas ou cargos, o que se espera é uma verdadeira mudança de paradigma: a superação do modelo de RH técnico e distante, em favor de um RH humano, mediador, escutador e comprometido com a valorização das pessoas que fazem a escola acontecer todos os dias.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo central compreender como a área de Recursos Humanos é percebida por professores, gestores e profissionais administrativos de escolas públicas da região de Franca/SP e municípios vizinhos, especialmente no que

tange à sua atuação como mediadora entre a gestão escolar e a prática pedagógica. Para isso, foi adotada uma abordagem qualitativa, de caráter exploratório e descritivo, fundamentada em revisão bibliográfica sistemática e na aplicação de um questionário a 81 profissionais da educação básica.

A análise dos dados, realizada com base na técnica de análise de conteúdo de Bardin (1977), revelou fragilidades institucionais significativas. A maioria dos participantes não reconhece o RH como elo estratégico entre gestão e docência, limitando sua atuação a funções burocráticas, desvinculadas do projeto pedagógico. Observou-se também a ausência de espaços estruturados de escuta institucional, o que compromete o exercício da gestão democrática e aprofunda o distanciamento entre os diferentes segmentos escolares.

No campo da formação continuada, prevalecem ações descontextualizadas, pouco alinhadas às necessidades reais dos docentes. O clima organizacional, por sua vez, foi descrito por muitos como tenso, com altos níveis de estresse e escassa mediação de conflitos. Além disso, a promoção da diversidade aparece como prática pontual ou superficial, sem articulação institucional consolidada.

Os achados confirmam a hipótese de que o RH nas escolas públicas investigadas ainda não exerce um papel estratégico de mediação institucional. O estudo contribui, teoricamente, ao evidenciar o descompasso entre a literatura e a prática escolar; e, no campo prático, sinaliza a necessidade urgente de políticas que formem equipes de RH mais integradas, humanas e participativas. Reconhecendo suas limitações, a pesquisa sugere investigações futuras com maior abrangência geográfica e metodológica.

6. REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Lígia. **A educação inclusiva e seus desafios: práticas pedagógicas e a formação docente**. 3. ed. São Paulo: Vozes, 2021.

AMORIM, Raquel Neumann; REZENDE, Nerci Maria. **O papel da gestão escolar na garantia de uma educação de qualidade**. *Revista Multidebates*, v. 4, n. 2, 2020.

ARAÚJO, Ioneide Coelho da Mata *et al.* **Formação docente: reflexão acerca da construção da identidade e profissionalização docente e a contribuição do gestor escolar nesse processo**. *Revista Expressão Católica*, v. 13, n. 2, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.25190/rec.v13i2.325>. Acesso em: 06 maio 2025.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977. 229 p. Disponível em: <http://bds.unb.br/handle/123456789/904>. Acesso em: 25 jun. 2025.

CARDOZO, Maria José Pires Barros *et al.* **Gestão democrática: a construção de uma escola inclusiva**. *Revista Intertérios*, 2024.

DIÓGENES, João Paulo Peixoto. **A importância da gestão escolar na inclusão de alunos com deficiência**. *Revista RCMOS*, 2024.

FERREIRA, João; SILVA, Maria. **Gestão de pessoas na educação: análise de situação e sugestões de melhoria**. *Revista Edufatec*, v. 6, n. 2, p. 45-59, 2024.

FONSECA, Kátia Pereira; BORGES, Maria Aparecida de Oliveira. **Gestão por competências: uma ferramenta para gestão escolar pública**. *Revista Brasileira de Ensino e Aprendizagem*, v. 6, p. 222-236, 2023.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GRIMES, Letícia *et al.* **Gestão escolar democrática e qualidade do ensino**. *Revista Educação em Foco*, v. 10, n. 1, 2021.

HORA, Dinair Leal da. **Democracia, pós-democracia e gestão democrática na escola**. *Jornal de Políticas Educacionais*, v. 18, n. 1, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.5380/jpe.v18i1.92454>. Acesso em: 06 maio 2025.

KUNRATH, Zenaide Borre; CECCHETTI, Elcio. **Educação intercultural crítica e suas potencialidades para outra gestão escolar**. *Educação Temática Digital*, v. 23, n. 3, p. 658-676, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.20396/etd.v23i3.8664215>. Acesso em: 25 jun. 2025.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 4. ed., rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2001. 288 p. Disponível em: https://pergamum-biblioteca.pucpr.br/pesquisa_geral?for=AUTOR&q=Marconi%2C+Marina+de+Andrade. Acesso em: 25 jun. 2025.

LIMA, Nara Lucia Gomes *et al.* **A gestão da escola pública em distritos educacionais: atribuições e desafios do gestor escolar**. *Research Society and Development*, v. 10, n. 9, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.33448/rsd-v10i9.18063>. Acesso em: 06 maio 2025.

MELO, Eduarda Ferreira; FERNANDES NETO, Izidório Paz. **Os desafios encontrados na gestão escolar perante os alunos com necessidades especiais**. *Research Society and Development*, v. 10, n. 9, 2021.

NÓVOA, António. **Professores: imagens do futuro presente**. Lisboa: Educa, 2009.

OLIVEIRA, Aline; CASTRO, Fernanda. **A importância da gestão escolar para a inclusão de alunos com deficiência: uma abordagem prática.** *Revista Educação Inclusiva*, v. 22, n. 3, p. 145-160, jul./set. 2024. Disponível em: <https://www.revistaedu.inclusiva.br>. Acesso em: 22 mar. 2025.

OLIVEIRA, Girlan Q. *et al.* **Gestão escolar para todos: construindo ambientes de aprendizagem com democracia.** *Revista Foco*, v. 17, n. 7, 2024.

OLIVEIRA, Maxwell Ferreira de. **Metodologia científica: um manual para a realização de pesquisas em Administração.** Catalão: UFG, 2011.

PEREIRA, Juliana. **Estratégias de recursos humanos no apoio à educação inclusiva em escolas públicas: desafios e soluções.** *Revista de Gestão e Educação*, v. 19, n. 1, p. 55-70, jan./mar. 2024. Disponível em: <https://www.revistage.edu.br>. Acesso em: 22 mar. 2025.

PROCASKO, Josiane Carolina Soares Ramos; GIRAFFA, Lucia Maria Martins. **A gestão escolar na promoção da inovação pedagógica: percepções de pesquisadores em educação.** *Revista Novas Tecnologias na Educação (RENTE)*, v. 19, n. 1, p. 513-525, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.22456/1679-1916.118542>. Acesso em: 25 jun. 2025.

QUIRINO, José Carlos; CAFÉ, Laércio de Jesus. **Gestão escolar e qualidade da educação.** *Revista Intercursos*, v. 23, n. 1, 2024.

SILVA, Maria das Graças. **A escola e a inclusão de alunos com deficiência: um estudo sobre a formação de professores.** São Paulo: Cortez, 2021.