

## **A VALORIZAÇÃO DO PROFESSOR COMO EIXO DA GESTÃO DE PESSOAS NA ESCOLA ESTADUAL DESEMBARGADOR ANDRÉ VIDAL**

### **THE APPRECIATION OF TEACHERS AS THE CORE OF PEOPLE MANAGEMENT AT DESEMBARGADOR ANDRÉ VIDAL STATE SCHOOL**

CLODOALDO MATIAS DA SILVA<sup>1</sup>; JANDERSON GUSTAVO SOARES DE ALMEIDA<sup>2</sup>;  
MARIA DAS GRAÇAS MACIEL DE OLIVEIRA<sup>3</sup>; DENISON MELO DE AGUIAR<sup>4</sup>

1 – UNIVERSIDADE FEDERAL DO AMAZONAS; 2 – UNIVERSIDADE ESTÁCIO DE SÁ; 3 – UNIVERSIDADE POSTGRADO – UNINORTE; 4 – UNIVERSIDADE DO ESTADO DO AMAZONAS

[cms.1978@hotmail.com](mailto:cms.1978@hotmail.com); [janderson.almeida@semed.manaus.am.gov.br](mailto:janderson.almeida@semed.manaus.am.gov.br);  
[educadoragracamaciel@gmail.com](mailto:educadoragracamaciel@gmail.com); [denisonaguiarx@gmail.com](mailto:denisonaguiarx@gmail.com);

*Resumo – A pesquisa analisa o papel da valorização do professor como eixo estruturante da gestão de pessoas em uma escola pública estadual localizada na cidade de Manaus, Amazonas, evidenciando a importância das relações humanas na consolidação de uma cultura organizacional democrática. O estudo tem como objetivo compreender de que modo as práticas de gestão desenvolvidas no cotidiano escolar contribuem para o fortalecimento da identidade docente, o engajamento coletivo e o equilíbrio entre eficiência administrativa e sensibilidade humana. Adota-se uma abordagem qualitativa, de natureza descritiva, fundamentada em um estudo de caso que investiga quatro ações estratégicas: rodas de escuta e diálogo, programa de reconhecimento e formação continuada, incentivo à corresponsabilidade pedagógica e construção colaborativa de princípios éticos e relacionais. A análise dos resultados revela que a gestão humanizada promove transformações significativas na cultura institucional, fortalecendo o pertencimento e a confiança entre professores e gestores. Conclui-se que a valorização docente, ao articular ética, escuta e corresponsabilidade, amplia o potencial formativo e social da escola pública e reafirma o papel da gestão de pessoas como instrumento de emancipação e construção coletiva. As evidências indicam que a valorização do professor não é apenas um ato administrativo, mas uma experiência pedagógica e humana que redefine a própria noção de gestão escolar democrática e participativa.*

**Palavras-chave:** *Cultura organizacional. Educação pública. Gestão de pessoas. Valorização docente. Vida escolar.*

*Abstract - The research analyses the role of teacher appreciation as a core element of people management in a public state school located in Manaus, Amazonas, highlighting the importance of human relations in building a democratic organisational culture. The study aims to understand how everyday management practices contribute to strengthening*

*teachers' professional identity, collective engagement, and the balance between administrative efficiency and human sensitivity. A qualitative, descriptive case study approach investigates four strategic actions: listening and dialogue circles, an internal recognition and continuous training programme, the promotion of shared pedagogical responsibility, and the collaborative construction of ethical and relational principles. The findings show that humanised management produces significant transformations in institutional culture, reinforcing trust and belonging among teachers and school leaders. It concludes that teacher appreciation, by integrating ethics, listening, and shared responsibility, enhances the formative and social potential of public education and reaffirms people management as an instrument of emancipation and collective construction. The evidence indicates that valuing teachers is not merely an administrative act but a pedagogical and human experience that redefines the very notion of democratic and participatory school management.*

**Keywords:** *Organisational culture. People management. Public education. School life. Teacher appreciation.*

## 1. INTRODUÇÃO

A valorização do professor emerge como um dos pilares centrais para compreender a complexa engrenagem que sustenta a gestão de pessoas no ambiente escolar contemporâneo. A educação, enquanto prática social, encontra no reconhecimento docente não apenas um ato administrativo, mas um gesto ético que traduz respeito, dignidade e pertencimento. A presente pesquisa, desenvolvida na Escola Estadual Desembargador André Vidal, propõe-se a analisar como as práticas de gestão de pessoas podem contribuir efetivamente para a valorização do professor, promovendo uma cultura institucional mais justa, motivadora e comprometida com a formação humana e cidadã.

Nesse horizonte, o questionamento que orienta o estudo, repousa no questionamento: De que maneira as ações de gestão de pessoas desenvolvidas na Escola Estadual Desembargador André Vidal promovem a valorização do professor e impactam positivamente a qualidade da gestão escolar? Essa questão, busca compreender as relações entre liderança, motivação e ética no cotidiano educativo. A escolha desse recorte decorre da necessidade de investigar como as dimensões humanas e institucionais se articulam no campo da gestão educacional, influenciando diretamente o desempenho pedagógico e o clima organizacional. Assim, o olhar sobre o professor ultrapassa a esfera técnica e revela uma dimensão política e emocional da docência.

A justificativa para o estudo repousa na urgência de repensar as práticas de gestão que historicamente priorizaram os processos burocráticos em detrimento das relações humanas. O cenário atual, marcado por mudanças tecnológicas e desafios pedagógicos, impõe novas formas de liderança e gestão voltadas à escuta, à valorização e à colaboração. A relevância social dessa abordagem reside na compreensão de que a valorização docente é um investimento coletivo na qualidade da educação, fortalecendo a identidade profissional e a coesão institucional.

Além disso, a relevância acadêmica do estudo está em seu potencial de contribuir para o debate sobre políticas de gestão e desenvolvimento humano na escola pública. Ao

compreender o docente como sujeito de direito e protagonista do processo educativo, o artigo amplia o diálogo entre a gestão de pessoas e a gestão escolar democrática. A dimensão histórica, por sua vez, revela que os processos de valorização sempre estiveram associados às lutas pela autonomia e reconhecimento profissional, enquanto a dimensão jurídica reforça o dever do Estado em garantir condições adequadas de trabalho e formação continuada aos educadores.

Com efeito, o presente artigo está estruturado em seções que se complementam. A introdução apresenta o contexto, a problemática e os objetivos do estudo; o desenvolvimento bibliográfico discute as bases teóricas que sustentam a relação entre gestão de pessoas e valorização docente; a metodologia descreve os procedimentos e instrumentos utilizados para a análise; a seção de resultados e discussões interpreta as práticas de valorização observadas na Escola Estadual Desembargador André Vidal; e a conclusão sintetiza as contribuições e implicações do estudo, seguida das referências que fundamentam o trabalho.

Portanto, a contribuição acadêmica deste artigo reside em propor uma reflexão crítica e sensível sobre o papel da gestão de pessoas na consolidação de um ambiente escolar mais humano e democrático. Ao aproximar teoria e prática, o estudo oferece subsídios para que gestores, professores e formuladores de políticas públicas repensem suas estratégias à luz de uma ética do cuidado, da valorização e do compromisso com o desenvolvimento integral do sujeito educador.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A compreensão da escola como organização humana exige reconhecer que a gestão de pessoas ultrapassa a dimensão técnica e alcança o campo das relações simbólicas que moldam o cotidiano educacional. Nessa perspectiva, a escola se consolida como espaço de significações coletivas, onde as interações entre professores, gestores e comunidade constroem um sentido de pertencimento institucional (Daft, 2003). A valorização docente, portanto, insere-se como eixo central na gestão escolar, pois articula o reconhecimento do trabalho humano com a missão formativa da educação, essa compreensão permite observar que o processo de gestão não é apenas administrativo, mas também ético e relacional.

Sob esse enfoque, a cultura organizacional torna-se o alicerce sobre o qual se edificam as práticas de valorização e engajamento docente. A construção dessa cultura depende da coerência entre valores institucionais e experiências vividas, o que implica promover ambientes que estimulem a escuta e o diálogo (Freitas, 2016). Ao considerar a cultura como tecido simbólico que orienta atitudes, percebe-se que ela influencia a motivação e o sentimento de reconhecimento entre os educadores. Assim, a gestão de pessoas, ao incorporar dimensões culturais e afetivas, reafirma a escola como organismo vivo e em constante reinvenção.

Além disso, a literatura contemporânea evidencia que a inovação na gestão educacional exige um olhar humanizado sobre o trabalho docente, em seu artigo, Dobni (2018) comprehende a inovação como processo cultural, em que o capital humano é a principal força criadora de mudança. Nesse sentido, a valorização profissional está vinculada à confiança institucional e à possibilidade de o professor sentir-se parte ativa do projeto escolar. Seguindo essa linha de pensamento, Oliveira (2018) reforça que a gestão pública moderna

deve integrar práticas de valorização com políticas de desenvolvimento humano, assegurando autonomia pedagógica e compromisso coletivo.

A análise das práticas de gestão de pessoas implica, ainda, refletir sobre as formas de liderança que emergem nos espaços escolares, segundo Maximiano (2010), a liderança educacional envolve inspirar, orientar e escutar, tornando-se uma prática compartilhada e não autoritária. Em complemento, Prado (2025) comenta que a liderança emocionalmente inteligente contribui para a coesão da equipe e a ressignificação do papel docente. Assim, a valorização do professor é resultado de lideranças que compreendem as emoções como parte legítima da estrutura organizacional e das relações pedagógicas.

Por outro lado, a dimensão ética ocupa lugar de destaque no campo da gestão educacional, pois define os limites e as possibilidades das decisões institucionais, Sampaio (2018) observa que a ética no serviço público é fundamento de legitimidade e confiança social. No contexto escolar, ela orienta as práticas de reconhecimento e assegura o tratamento equitativo dos profissionais. Gonçalves, Silva e Oliveira (2023a) ampliam essa discussão ao destacarem que a ética é também instrumento de combate às formas de invisibilidade e desvalorização simbólica do magistério. Nesse cenário, a cultura ética, quando incorporada às práticas de gestão, transforma o trabalho docente em experiência de sentido e pertencimento.

Em complemento, o debate sobre democracia e gestão escolar revela o quanto a valorização docente está imbricada nas práticas participativas e dialógicas, Afonso (2020) defende uma gestão educacional que promova justiça social e envolvimento coletivo nas decisões. Essa concepção aproxima a gestão de pessoas da pedagogia democrática, em que cada ator é reconhecido por sua contribuição singular. Silva, Silva e Oliveira (2023) acrescentam que as formas de mediação escolar são espaços de aprendizagem social, capazes de aproximar professores e gestores na busca por objetivos comuns.

Desse modo, compreender o discurso da gestão e suas práticas implica reconhecer as dinâmicas de poder que atravessam o ambiente escolar, em sua pesquisa, Van Dijk (2004) argumenta que o discurso pode tanto consolidar estruturas de dominação quanto promover emancipação, dependendo das estratégias comunicativas. Na escola, a linguagem institucional molda percepções e relações, determinando como a valorização docente é sentida e expressa. Almeida, Silva e Stribel (2023) reforçam que a democracia moderna depende de práticas comunicativas horizontais, nas quais o diálogo se converte em instrumento de humanização.

No âmbito da gestão de pessoas, a eficiência e o reconhecimento se articulam à construção de um ambiente de aprendizado coletivo, Ramos, Silva e Ibiapina (2025) destacam que a eficiência não se limita à produtividade, mas envolve a capacidade de inspirar confiança e desenvolver competências relacionais. Tripathi (2019) acrescenta que metodologias de gestão devem considerar as dimensões culturais e emocionais dos trabalhadores, integrando conhecimento técnico e sensibilidade social. Assim, a eficiência escolar passa a ser compreendida como resultado de vínculos humanos sustentáveis e práticas pedagógicas colaborativas.

Em continuidade, Neves (2018) aborda a importância da liderança ética como base para o fortalecimento institucional, enquanto Gonçalves, Silva e Oliveira (2023b) discutem a promoção de culturas organizacionais voltadas ao bem comum. Quando a liderança assume o “tom” (grifo nosso) da integridade e da transparência, cria-se um ambiente propício ao florescimento das competências docentes e ao fortalecimento do compromisso coletivo. Nesse

contexto, a valorização, então, emerge como resultado de processos que combinam ética, reconhecimento e cultura organizacional integradora.

Por conseguinte, a reflexão sobre gestão de pessoas e valorização docente conduz à necessidade de compreender como tais princípios se materializam no cotidiano escolar por meio de práticas intencionais e éticas. A articulação entre cultura institucional, liderança empática e compromisso coletivo aponta para a importância de métodos capazes de observar, interpretar e descrever as dinâmicas humanas que emergem na escola. Assim, a análise requer um percurso investigativo que revele como a valorização do professor é construída nas interações e decisões da gestão educacional. Dessa forma, a próxima seção - Metodologia - apresentará o caminho científico adotado para compreender essas práticas no contexto da Escola Estadual Desembargador André Vidal.

### 3. METODOLOGIA

A pesquisa foi conduzida na Escola Estadual Desembargador André Vidal, situada na cidade de Manaus, capital do Estado do Amazonas, instituição reconhecida por sua trajetória de compromisso com a formação cidadã e a valorização do trabalho docente. O estudo adota uma abordagem qualitativa, de natureza descriptiva, que busca compreender o fenômeno da valorização do professor a partir da análise das práticas de gestão de pessoas em seu contexto real. A escolha do método qualitativo decorre da necessidade de captar os significados atribuídos pelos sujeitos às suas experiências, interpretando as dimensões simbólicas e institucionais que permeiam o ambiente escolar e o fazer pedagógico cotidiano.

O percurso metodológico foi estruturado com base em um estudo de caso, permitindo uma leitura profunda e contextualizada das ações de gestão desenvolvidas pela escola. A coleta de dados envolveu a observação direta das práticas institucionais, análise documental de registros administrativos e relatos de professores e gestores em espaços de diálogo. A triangulação dessas fontes possibilitou compreender as relações entre liderança, motivação e cultura organizacional, sem recorrer a dados quantitativos, mas valorizando a escuta sensível e a narrativa profissional como instrumentos de análise e reflexão.

Quatro ações principais foram destacadas como eixo empírico do estudo, representando práticas concretas de valorização docente e fortalecimento da cultura organizacional: (1) a implementação de rodas de escuta e diálogo entre gestão e professores; (2) a criação de um programa interno de reconhecimento e formação continuada; (3) o incentivo à corresponsabilidade pedagógica nas decisões coletivas; e (4) a construção colaborativa de princípios éticos e relacionais no ambiente escolar. Tais ações foram observadas e analisadas em sua dimensão simbólica e formativa, evidenciando o papel da gestão de pessoas como mediadora do bem-estar e do engajamento institucional.

Por conseguinte, os resultados obtidos a partir dessas ações serão apresentados na próxima seção, Resultados, por meio de quadros analíticos que sintetizam cada prática, sua natureza e seus efeitos percebidos sobre o processo de valorização docente. Esse instrumento descriptivo permitirá visualizar a integração entre teoria e prática, demonstrando como a gestão de pessoas, quando orientada por princípios humanizados e democráticos, atua como vetor de transformação da cultura escolar e de fortalecimento da identidade profissional dos professores.

#### 4. RESULTADOS

A análise dos resultados obtidos na Escola Estadual Desembargador André Vidal, em Manaus, revela um processo de amadurecimento institucional que se constrói sobre os pilares da escuta, da ética e da corresponsabilidade. A valorização docente, ao ser compreendida como prática cotidiana e não apenas como política, manifesta-se nas ações de gestão de pessoas que dialogam com o humano e o institucional. Conforme Oliveira (2018), a gestão que reconhece a pessoa como centro do processo educativo transforma o trabalho pedagógico em um ato de pertencimento e compromisso coletivo. Dessa forma, os resultados apresentados adiante expressam a materialização concreta de uma cultura escolar humanizada.

A primeira ação analisada corresponde à implementação de rodas de escuta e diálogo entre gestão e professores (Quadro 1), concebida como instrumento de aproximação e construção de vínculos empáticos. Essa prática regular favoreceu o compartilhamento de experiências e o fortalecimento da confiança entre docentes e equipe gestora. Conforme Prado (2025) e Neves (2018), o exercício da escuta ativa potencializa o engajamento emocional e amplia a coesão institucional, pois cria um espaço onde o sentir e o pensar se encontram. O gesto de escutar revelou-se, portanto, elemento estruturante da valorização e da gestão participativa.

**Quadro 1.** Implementação de Rodas de Escuta e Diálogo entre Gestão e Professores.

Ação Desenvolvida	Descrição e Observações	Resultados Interpretados
1. Rodas de escuta quinzenais com professores.	Encontros horizontais para compartilhamento de vivências e desafios.	Ampliação da confiança e da cooperação docente (Prado, 2025; Neves, 2018).
2. Espaços de mediação de conflitos pedagógicos.	Conduzidos pela coordenação, com foco na empatia.	Redução de tensões internas e maior coesão grupal (Freitas, 2016).
3. Reuniões reflexivas sobre o clima organizacional.	Discussões abertas sobre o ambiente escolar.	Melhoria nas relações e fortalecimento da equipe (Gonçalves, Silva e Oliveira, 2023a).
4. Momentos de feedback construtivo.	Retornos periódicos da gestão sobre práticas docentes.	Valorização do esforço e autoconfiança profissional (Oliveira, 2018).
5. Escutas individuais agendadas.	Acompanhamento emocional de docentes.	Promoção do bem-estar e da humanização institucional (Prado, 2025).

Fonte: Elaborado pelo autor Silva (2025).

As rodas de escuta instauraram um ambiente de diálogo horizontal e confiança, consolidando uma cultura de pertencimento que aproximou professores e gestores, conforme Freitas (2016), a cultura institucional se fortalece quando o diálogo é compreendido como ferramenta ética de gestão e de reconhecimento humano. A abertura ao diálogo não apenas ressignificou o papel do gestor, mas permitiu que o professor se visse como sujeito protagonista do processo de transformação coletiva, capaz de contribuir com sua voz e sua experiência cotidiana.

A segunda ação refere-se à criação de um programa interno de reconhecimento e formação continuada (Quadro 2), cujo propósito foi integrar valorização simbólica e

desenvolvimento profissional. A iniciativa fomentou um movimento reflexivo sobre o trabalho docente, estimulando o compartilhamento de práticas e a construção coletiva de saberes. Para Silva (2025), a formação, quando associada ao reconhecimento, transforma-se em processo de autorrealização e aprimoramento ético, desse modo, o programa consolidou a valorização como política permanente de pertencimento institucional.

**Quadro 2.** Criação de um Programa Interno de Reconhecimento e Formação Continuada.

Ação Desenvolvida	Descrição e Observações	Resultados Interpretados
1. Implantação do “Professor em Destaque”.	Reconhecimento público de boas práticas pedagógicas.	Reforço da autoestima e engajamento profissional (Gonçalves, Silva e Oliveira, 2023a).
2. Oficinas mensais de formação docente.	Temas emergentes sobre inovação e ética.	Ampliação da autonomia e reflexão crítica (Silva, 2025).
3. Encontros sobre ética e docência.	Discussão de valores e missão educacional.	Fortalecimento da identidade profissional (Sampaio, 2018).
4. Mostra pedagógica anual.	Compartilhamento de experiências exitosas.	Valorização do protagonismo docente (Afonso, 2020).
5. Criação de rede de mentoria.	Trocas entre professores iniciantes e experientes.	Fortalecimento do vínculo intergeracional (Silva, 2025).

Fonte: Elaborado pelo autor Almeida (2025).

Esse programa evidenciou que a valorização docente se fortalece quando o reconhecimento é incorporado às políticas de formação continuada. Segundo Afonso (2020), o desenvolvimento profissional não é apenas uma prática técnica, mas uma forma de construção de sentido e pertencimento. Ao articular reconhecimento, aprendizado e ética, a escola transformou a rotina pedagógica em espaço de crescimento mútuo e de reafirmação da identidade profissional coletiva.

A terceira ação refere-se ao incentivo à corresponsabilidade pedagógica nas decisões coletivas (Quadro 3), com o objetivo de romper hierarquias e estimular a participação horizontal. O envolvimento dos docentes em comissões e conselhos criou um espaço de deliberação ética e solidária, ampliando a legitimidade das decisões pedagógicas. Para Almeida, Silva e Stribel (2023), a corresponsabilidade constitui a base da democracia institucional e da confiança coletiva. Essa experiência demonstrou que a autoridade partilhada é a essência da gestão de pessoas humanizada.

**Quadro 3.** Incentivo à Corresponsabilidade Pedagógica nas Decisões Coletivas.

Ação Desenvolvida	Descrição e Observações	Resultados Interpretados
1. Criação de comissões docentes participativas.	Grupos para propor melhorias pedagógicas.	Maior pertencimento e corresponsabilidade (Almeida, Silva e Stribel, 2023).
2. Revisão colaborativa do planejamento escolar.	Produção coletiva dos planos de ensino.	Engajamento e integração docente (Ramos, Silva e Ibiapina, 2025).
3. Participação ativa no conselho escolar.	Inserção nas decisões administrativas.	Fortalecimento da legitimidade institucional (Gonçalves, Silva e Oliveira, 2023b).
4. Avaliação institucional participativa.	ANálise conjunta de metas e práticas.	Promoção da autocritica e da transparência (Freitas, 2016).

Ação Desenvolvida	Descrição e Observações	Resultados Interpretados
5. Metodologias colaborativas em reuniões.	Dinâmicas de consenso e diálogo horizontal.	Consolidação da liderança compartilhada (Prado, 2025).

Fonte: Elaborado pela autora Oliveira (2025).

As práticas de corresponsabilidade consolidaram a noção de que a participação ativa dos docentes é instrumento de gestão democrática e de fortalecimento da cultura organizacional. Como observa Ramos, Silva e Ibiapina (2025), a eficiência educativa não está em metas isoladas, mas na criação de vínculos coletivos e horizontais. Essa ação traduziu o ideal de liderança participativa em um cotidiano de cooperação, confiança e reconhecimento institucional recíproco.

A quarta ação corresponde à construção colaborativa de princípios éticos e relacionais (Quadro 4), que reafirmou a ética como elemento vital da convivência e da valorização profissional. A elaboração de um código de conduta coletiva foi um marco simbólico e prático da maturidade institucional, pois envolveu toda a comunidade escolar. De acordo com Sampaio (2018), a ética pública não é um conjunto de normas, mas uma prática que dá sentido à vida organizacional. Assim, a escola transformou a ética em eixo estruturante das relações humanas.

**Quadro 4.** Construção Colaborativa de Princípios Éticos e Relacionais no Ambiente Escolar.

Ação Desenvolvida	Descrição e Observações	Resultados Interpretados
1. Elaboração do Código Ético Escolar.	Documento coletivo com princípios institucionais.	Fortalecimento da confiança e da responsabilidade (Sampaio, 2018).
2. Pacto de convivência entre servidores.	Definição de práticas respeitosas e colaborativas.	Redução de conflitos e fortalecimento do respeito mútuo (Neves, 2018).
3. Semana da Ética e Cidadania Escolar.	Ações de sensibilização e reflexão coletiva.	Expansão da consciência profissional (Silva, Carvalho, Almeida e Stribel, 2025).
4. Comitê de Relações Humanas.	Grupo voltado ao bem-estar docente.	Estímulo à cultura do cuidado (Gonçalves, Silva e Oliveira, 2023a).
5. Inserção da ética no planejamento pedagógico.	Valorização da coerência entre discurso e prática.	Fortalecimento da legitimidade institucional (Freitas, 2016).

Fonte: Elaborado pelo autor Aguiar (2025).

Essa ação reafirmou que a valorização docente não se sustenta sem coerência ética entre discurso e prática, em sua pesquisa, Neves (2018) aponta que a liderança ética confere legitimidade às instituições, pois alinha valores e atitudes. No contexto da escola, a ética se converteu em linguagem de convivência, fortalecendo o respeito mútuo e transformando a cultura organizacional em um espaço de confiança, escuta e solidariedade permanente.

Por conseguinte, a análise das ações demonstra que a gestão de pessoas humanizada não apenas aprimora processos, mas cria vínculos que sustentam a identidade coletiva e o sentido de pertencimento. Como indicam Gonçalves, Silva e Oliveira (2023b), a cultura institucional é produto das relações que se constroem diariamente, sendo moldada pelo cuidado, pela empatia e pela responsabilidade partilhada. Assim, as práticas observadas

reafirmam que a valorização docente constitui o eixo essencial da gestão escolar democrática e inclusiva.

## 5. CONCLUSÃO

Os resultados alcançados evidenciam que a valorização do professor não se constitui apenas como discurso político ou administrativo, mas como uma prática relacional e cotidiana que ressignifica o sentido da docência. A pesquisa demonstrou que as ações de gestão de pessoas implementadas na escola estudada consolidaram um ambiente ético, colaborativo e sensível às necessidades humanas. As hipóteses inicialmente levantadas foram confirmadas, pois ficou evidente que o diálogo, o reconhecimento e a corresponsabilidade fortalecem o sentimento de pertencimento e a motivação profissional, assim, a valorização emerge, como expressão de cuidado e compromisso coletivo.

As práticas analisadas revelaram que a escuta, a ética e a formação continuada atuam como pilares de sustentação da cultura organizacional democrática. O impacto dessas ações sobre o engajamento docente e o clima institucional ultrapassa o plano simbólico, alcançando a dimensão prática da gestão. A experiência da escola observada demonstrou que a valorização docente se traduz em resultados concretos de cooperação, confiança e inovação pedagógica. Dessa forma, o processo de humanização na gestão mostra-se inseparável da qualidade educacional e da solidez das relações interpessoais.

A reflexão teórica e empírica permitiu compreender que a gestão de pessoas, quando orientada por valores humanísticos, amplia a capacidade institucional de responder aos desafios contemporâneos da educação. O fortalecimento da liderança ética e da corresponsabilidade pedagógica ressignifica o papel do gestor e do professor, que passam a atuar de forma integrada e consciente de seu papel social. Assim, a pesquisa contribui para o avanço do conhecimento ao demonstrar que a valorização docente é também uma estratégia de transformação organizacional e de consolidação da democracia escolar.

A contribuição prática desta investigação reside na demonstração de que é possível construir um modelo de gestão que une eficiência administrativa e sensibilidade humana. A formação continuada, o reconhecimento e a escuta ativa tornaram-se instrumentos de gestão que revitalizam o ambiente escolar e restauram o sentido do trabalho coletivo. A valorização do professor mostrou-se, portanto, um investimento que reverbera em todas as dimensões da escola, fortalecendo sua função social, ética e educativa. Tal perspectiva amplia o horizonte de compreensão sobre o papel da gestão humanizada nas instituições públicas.

Os resultados também apontam para a necessidade de repensar as estruturas tradicionais de gestão escolar, ainda marcadas por hierarquias e distanciamentos. O estudo reforça a importância de consolidar práticas colaborativas que considerem o professor como sujeito de criação e transformação. A valorização docente não se limita ao reconhecimento formal, mas se manifesta nas condições de escuta, respeito e autonomia para decidir e participar. Essa constatação amplia o debate sobre o futuro da educação, ao revelar que a gestão de pessoas é, antes de tudo, uma pedagogia do cuidado.

Por fim, a continuidade dessa reflexão convida a novas investigações que aprofundem o diálogo entre gestão de pessoas, cultura organizacional e ética nas escolas públicas. A consolidação de práticas democráticas e humanizadas depende de pesquisas que integrem teoria e realidade, promovendo abordagens cada vez mais sensíveis às relações humanas. O

estudo realizado deixa como legado o entendimento de que a valorização docente é um processo permanente, tecido nas interações diárias e nas escolhas éticas de cada gestor, educador e instituição comprometida com o bem comum.

## 6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, Janderson Gustavo Soares; SILVA, Clodoaldo Matias da; STRIBEL, Guilherme Pereira. Os obstáculos para estabelecer a democracia moderna no século XXI: conceito, qualidade e crise. **Nova Hileia: Revista de Direito Ambiental da Amazônia**, v. 14, p. 1, 2023.

AFONSO, Almerindo Janela. Estado, políticas e gestão da educação: resistência ativa para uma agenda democrática com justiça social. **Revista Brasileira de Política e Administração da Educação**, Porto Alegre, v. 36, n. 3, p. 739-758, set./dez. 2020.

DAFT, Richard L. **Organizações**: teorias e projetos. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

DOBNI, C. B. *Measuring innovation culture in organizations: the development of a generalized innovation culture construct using exploratory factor analysis*. **European Journal of Innovation Management**, v. 11, n. 4, p. 539-559, 2018.

FREITAS, M. E. de. Cultura organizacional: grandes temas em debate. **Revista de Administração de Empresas**, v. 31, n. 3, p. 73-82, 2016.

GONÇALVES, Alexandre Monteiro; SILVA, Clodoaldo Matias; OLIVEIRA, Maria das Graças Maciel. A promoção da ética na administração pública como via de combate à corrupção. **Equidade: Revista Eletrônica de Direito da UEA**, [S.l.], v. 7, n. 3, mar. 2023a.

GONÇALVES, Alexandre Monteiro; SILVA, Clodoaldo Matias; DE OLIVEIRA, Maria das Graças Maciel. A promoção da cultura organizacional no setor público. **Equidade: Revista Eletrônica de Direito da UEA**, [S.l.], v. 8, n. 2, mar. 2023b.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração**: da revolução urbana à revolução digital. São Paulo: Atlas, 2010.

NEVES, Edmo Colnaghi. **Compliance empresarial**: o tom da liderança. São Paulo: Trevisan Editora, 2018.

OLIVEIRA, José Carlos Barbosa. **Manual de gestão pública contemporânea**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

PRADO, Ana Paula Pereira. Emoções Conectadas: Desvendando o impacto da inteligência emocional na liderança e gestão de pessoas na era digital. **Revista Acadêmica da Lusofonia**, [S. l.J, v. 2, n. 7, p. 1-11, 2025.

RAMOS, Jaqueline de Lara; SILVA, Silmara Lara da; IBIAPINA, Iveltyma Roosemalen Passos. Eficiência em gestão comercial: estratégias e práticas para o aumento da competitividade nas empresas. **Revista Acadêmica da Lusofonia**, [S. l.J, v. 2, n. 9, p. 1-25, 2025.

SAMPAIO, José Adércio Leite. **Ética no serviço público**. Curitiba: Juruá, 2018.

SILVA, Clodoaldo Matias da. Entre o diálogo e o conflito: os desafios de ensinar democracia em um Brasil polarizado. **Marupiara: Revista Científica do Centro de Estudos Superiores de Parintins**, v. 10, n. 1, p. 01–17, jan./jun. 2025.

SILVA, Clodoaldo Matias; CARVALHO, Ismael almeida; ALMEIDA, Janderson Gustavo Soares; STRIBEL, Guilherme Pereira. Promoção da cultura organizacional no setor público: evasão escolar e democracia na Escola Estadual Desembargador André Vidal. **Amazon Business Research (ABR)**, n 04. p. 10-19, 2025.

SILVA, Clodoaldo Matias da; SILVA, Luis Claudio Figueiredo; OLIVEIRA, Maria das Graças Maciel. As formas democráticas de participação social e a mediação escolar. **Equidade: Revista Eletrônica de Direito da UEA**, v. 8, p. 21, 2023.

VAN DIJK, Teun. **Discurso y Dominación**. In: Universidad Nacional de Colombia. Sede Bogotá. Facultad de Ciencia Humanas. Grandes Conferencias en La Facultad de Ciencias Humanas, Nº 4, Febrero de 2004.

TRIPATHI, Manoj. **Researchmethodology: conceptsandpractices**. New Delhi: Oxford University Press, 2019.

#### 7. COPYRIGHT

Direitos autorais: O(s) autor(es) é(são) o(s) único(s) responsável(is) pelo material incluído no artigo.