



## **FACULDADE DE TECNOLOGIA, CIÊNCIAS E EDUCAÇÃO**

### **TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

### **GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

#### **Análise da gestão pública na Secretaria Municipal de Educação em uma cidade do interior do Estado de São Paulo**

Cleyde Freitas Santos Lang da Silva

Nícolas Gabriel de Freitas Santana

Orientadora: Profa. Dra. Carolina Fuzaro Bercho

#### **Resumo**

A gestão educacional é um pilar fundamental para o desenvolvimento social e deve promover oportunidades igualitárias aos seus cidadãos. Há um ditado que diz “as crianças são o futuro da nação”, e quando se contempla as escolas é nisso que deve pensar, a formação para o futuro da civilização. A maior parte das escolas estão vinculadas de formas diretas ou indiretas aos órgãos públicos e destaca-se aqui sua importância, pois é dever do estado o fornecimento de questões básicas como saúde, educação e segurança. Este TCC (Trabalho de Conclusão de Curso) visa contemplar a gestão dos órgãos responsáveis pelas unidades escolares a fim de entender seu funcionamento, adversidades e possibilidades para sua melhoria e crescimento como um todo, através de dados sólidos e empíricos coletados ao longo da jornada de formação deste artigo.

#### **Abstract**

Educational management is a fundamental pillar for social development and must promote equal opportunities for its citizens. There is a saying that says “children are the future of the nation”, and when you consider schools, that is what you should think about, training for the future of civilization. Most schools are directly or indirectly linked to public bodies and their importance stands out here, as it is the state's duty to provide basic issues such as health, education and security. This CCP (Course Conclusion Paper) aims to contemplate the management of the bodies responsible for school units in order to understand their functioning, adversities and possibilities for their improvement and growth as a whole, through solid and empirical data collected throughout the journey of formation of this article.

#### **Introdução**

Um município no interior do estado de São Paulo enfrenta uma série de desafios e oportunidades em seu sistema educacional. A educação é uma das principais ferramentas para o desenvolvimento socioeconômico, a inclusão social e o fortalecimento da cidadania. Portanto, compreender como a gestão da SME (Secretaria Municipal de Educação) opera é fundamental para melhorar a qualidade

do ensino, promover a igualdade de oportunidades e alcançar metas educacionais ambiciosas.

A gestão da educação é um pilar fundamental para o desenvolvimento de uma sociedade e a promoção de oportunidades igualitárias para todos os cidadãos. A qualidade da gestão educacional em nível municipal desempenha um papel crucial na efetividade do sistema educação, na formação dos estudantes e no futuro da comunidade. Nesse contexto, a presente pesquisa tem como objetivo realizar uma breve análise da gestão desta SME, buscando identificar desafios, oportunidades e áreas de melhoria.

Os dados coletados servem para compreender a importância da rede Municipal de Educação. Durante o ano de 2022, houve um aumento significativo nas matrículas a nível federal, em relação aos anos de 2019 e 2021, segundo informações coletadas: “O censo mostra que as matrículas em creches, que havia recuado entre 2019 e 2021, cresceram em 2022. Em comparação ao ano anterior, o aumento foi de 8,9% na rede pública e de 29,9% na rede privada de ensino” (Extra Classe, 2023).

Continua, “O levantamento registrou um total de 74,4 mil creches em funcionamento no país. Nesse universo, 66,4% das matrículas são da rede pública e 33,6%, da privada, sendo 50,7% dessas creches privadas possuem convênio com o poder público”.

Estes dados foram trazidos para ilustrar melhor sobre o ensino público, pois assim como contemplado no parágrafo anterior, “50,7% dessas creches privadas possuem convênio com o poder público” (Extra Classe, 2023), o que indica que mesmos matriculados em escolas privadas, o poder público possui investimentos, tanto parciais quanto totais, em cerca de 83,4% nas redes de educação inicial. Isso demonstra a importância da SME e sua responsabilidade. Um exemplo foi a APAE II, uma extensão da empresa filantrópica, APAE, que desde 2023 visa o atendimento direto com crianças especiais (que devido a alguma neurodivergencia necessita de suporte especializado), através de uma parceria com a SME, que oferece suporte aos mesmos.

A escolha dos Secretários é feita pelo chefe do Executivo da cidade, assim como consta no Art. 26, na Seção IV, Capítulo II, da Lei Orgânica do Distrito Federal nº 217, de 15 de janeiro de 1948, § 1º “O Prefeito nomeará o seu Secretário e os Secretários Gerais no Distrito Federal, sendo demissíveis ad nutum”.

Complementando ainda o Art. 26 em sua § 2º, “Os Secretários serão responsáveis pelos atos que subscreverem ou praticarem, ainda que por ordem do Prefeito”.

Entende-se que cada Secretário ou Secretária é escolhido para ser uma representação do próprio Prefeito em cada órgão cedido, possuindo um cargo de confiança máxima, que deve ser exercido com responsabilidade.

Entendemos por responsabilidade (do lat. responsus, de respondere: responder) 1. Em ética, a noção de que um indivíduo deve assumir seus atos, reconhecendo-se como autor destes, e aceitando suas consequências, sejam estas positivas ou negativas, estando, portanto, o indivíduo sujeito ao elogio ou à censura”, ou seja, entende-se que responsabilidade é assumir os atos realizados pelo próprio ou seus subordinados, e aceitar suas consequências, sejam boas ou ruins.

Mas o que isso tudo está relacionado com “gestão”?

Gestão é a arte de fazer as pessoas serem mais eficazes, e a ciência de como fazer isto. Não se trata de um jogo de adivinhação, mas de método organizado e mensurável. Para isto, existem quatro princípios básicos sobre os quais se fundamenta a gestão. E eles são? 1. Planejar, 2. Organizar, 3. Dirigir e 4. Controlar. (Drucker, Peter. Desafios Gerenciais para o Século XXI (1999). Cengage; 1ª edição).

A Gestão de Pessoas nas organizações é a função que permite a colaboração eficaz das pessoas — empregados, funcionários, recursos humanos ou qualquer denominação utilizada — para alcançar os objetivos organizacionais e individuais. (Chiavenato, Idalberto, 1999, p.211).

Esse papel de construção de um cidadão que se encontra em mãos da Educação torna a responsabilidade deste campo ainda maior, já que se encontra aqui uma construção social e profissional dos novos integrantes da comunidade, que torna o papel administrativo da área de atuação tão importante.

Como objetivo geral, destaca-se: realizar uma análise da gestão na SME, para que se possa observar seus desafios e oportunidades, trazendo para a mesma, uma possível melhoria.

Como objetivos específicos destacam-se:

- a) Compreender o perfil de um gestor público;
- b) Mapear as percepções de gestores (as) que respondem pelas divisões de ensino da SME.

- c) Compreender os desafios enfrentados por esses(as) gestores(as);
- d) Compreender as oportunidades enfrentadas por esses(as) gestores(as);

## **1 Metodologia**

Trata-se de uma pesquisa empírica, com abordagem de dados qualitativa, em que pretende-se coletar informações por meio de um formulário online, via plataforma *Google Forms*, com respostas dissertativas, onde foram encaminhados para os(as) gestores(as) responsáveis pela gestão e coordenação de cada divisão de ensino (Divisão de ensino infantil, divisão de ensino fundamental e departamento de auxílio à crianças e adolescentes) para mapear suas perspectivas sobre seus desafios e oportunidades. Para a coleta de dados, foram utilizadas as seguintes perguntas:

- Quais são as suas responsabilidades enquanto gestor(a) desta divisão?
- Quais são as oportunidades que a SME possui atualmente?
- Quais são os desafios enfrentados por você em seu cargo?
- Quais são os desafios da SME para atender suas responsabilidades?
- Como você compreende o papel do seu(sua) gestor(a) (Secretário(a) de Educação)?
- Como você avalia a gestão dele(a)?
- Você concorda com a forma como é selecionado o seu gestor? Por quê?
- O que se pode dizer sobre a forma como são delegadas as funções de setores dentro da repartição?
- Qual é sua opinião sobre a liderança de hoje?

A proposta inicial deste Trabalho de Conclusão de Curso teve a intenção de entender como funciona, na prática, a atual gestão da Secretaria Municipal de Educação, obtendo informações das pessoas que mais se fazem presentes no órgão. As informações fornecidas por esses auxiliaram na construção deste projeto, que visa entender e compreender a gestão na perspectiva dos geridos. Para a coleta por meio da entrevista estruturada pretende-se mapear as intenções dos feitos, tais como crenças pessoais, idealizações, mentalidade e pensamentos que foram formados por suas vivências dentro da Secretaria, sendo grandes fontes de informações que são valorizadas nesse trabalho e que poderão servir de insumos para estudos relativos ao setor de gestão pública.

### **1. Gestor Público**

De acordo com o dicionário de português, o gestor é o “Indivíduo responsável pela administração e pelo gerenciamento (planejamento, organização, controle e direção) dos bens ou dos negócios que pertencem a outra pessoa, empresa ou instituição; administrador: gestor escolar, gestor de empresas, gestor financeiro”. Mesmo que haja um conceito principal para “o que é um gestor”, deve-se entender que um gestor de instituição privada é diferente de um gestor de instituição pública.

O gestor é também conhecido como supervisor, chefe ou gerente. Praticam a gestão todos aqueles que estão diante do desafio de conduzir recursos financeiros, administrativos ou humanos, sejam próprios ou de terceiros. O papel de gerir é fundamental para o planejamento, organização, direção e controle das empresas que desejam destaque no mercado, e essa autoridade se destaca principalmente através do caráter e da influência que o líder estabelece sob os seus liderados. E hoje, mais do nunca, é possível o gestor ser uma influência positiva, tanto na vida profissional quanto na vida pessoal do colaborador, assim como também é possível o gestor transformar histórias de insucesso em histórias de sucesso (HUNTER, 2004, p. 18).

Dentro do conceito citado, pode-se entender a gestão privada como aquele (a) que irá gerir a empresa para alcançar maior lucratividade, eficiência e eficácia para ocasionar um crescimento empresarial. O gestor também se torna responsável pelo seu posto de gerenciamento, como um líder do seu setor, e com isso, assume tanto os bons resultados quanto as adversidades de suas ações ou ações de seus subordinados.

A sociedade é a principal responsável pela sua própria organização e pela provisão de suas necessidades. Assim, há um crescente deslocamento de tarefas públicas para a esfera privada, o que vem exigindo das empresas públicas um maior diálogo e comunicação com a sociedade.

A sociedade da informação, a qual atualmente vivenciamos, se caracteriza pela necessidade de respostas rápidas e por uma cultura acentuadamente voltada aos relacionamentos internos e externos, transformações que se localizam principalmente nas formas e no tempo de distribuição da informação, resultado de inovações tecnológicas e da importância ofertada ao desenvolvimento social. (Ferreira, 2012, p.02)

Enquanto dentro de uma empresa privada, a base do gestor é entender e coordenar os trabalhadores sob sua supervisão para alcançar os objetivos para a lucratividade da empresa, tendo seus recursos dependentes das ações dos funcionários e captação de recursos através de seus clientes. Já instituições públicas dependem de recursos coletados pela população através de impostos, e não há

visualização de lucratividade, já que estas instituições não possuem um conceito de “consumidor” para ofertar serviços e receber recursos adicionais.

O gestor público deve compreender que o processo de transformação da sociedade é necessário e inevitável que ocorra. Para gerenciar instituições, departamentos e órgãos públicos, é preciso se adaptar a essas mudanças que, trazidas pelo atual cenário mundial, afetam diretamente as organizações. (Ferreira, 2012)

Assim como ocorre com empresas privadas, onde elas devem se adaptar ao consumidor e suas evoluções sociais, as empresas públicas devem se adaptar para melhor entender e acolher sua população, pois a sociedade depende de sua gestão para ter acesso aos serviços prestados pelos órgãos municipais, estaduais e federais. A evolução da sociedade é algo inevitável e sem uma adaptação às suas crenças e transmutações atuais, seja a empresa pública ou privada, tende a ruínas. Contudo, as instituições sofrem das consequências de formas diferentes, pois enquanto as privadas dependem de recursos capitados diretamente de seus consumidores para existir, as públicas oferecem prédios e serviços conforme a necessidade da população, sem correr risco de falência em caso de diminuição dos consumidores.

## **2. Apresentação os dados coletados**

A forma de apresentação de dados coletados escolhida foi a exposição de respostas por cada pergunta, identificando os respondedores como “entrevistados (as) 1, 2 e 3”.

### **Quais são as suas responsabilidades enquanto gestor (a) desta divisão?**

Entrevistado (a) 1: Planejamento estratégico de ações; Distribuição de tarefas; Administração de possíveis conflitos entre as equipes; Definição de objetivos a serem cumpridos; motivar e engajar a equipe; acompanhar a execução das tarefas e resultados do trabalho; oferecer feedbacks constantes.

Entrevistado (a) 2: Coordenar e supervisionar as atividades pedagógicas e administrativas das escolas municipais de ensino fundamental; Elaborar e implementar políticas educacionais para o ensino fundamental, em consonância com a legislação vigente; Planejar, organizar e avaliar ações pedagógicas que visem à melhoria da qualidade do ensino oferecido nas escolas municipais de ensino fundamental; Promover a formação continuada dos profissionais da educação que atuam no ensino fundamental; Realizar o acompanhamento e a avaliação do

desempenho escolar dos alunos, visando à identificação de possíveis problemas e à implementação de ações corretivas; Definir diretrizes para a organização curricular e para a elaboração dos projetos pedagógicos das escolas municipais de ensino fundamental; Garantir a inclusão e a equidade no acesso e na permanência dos alunos nas escolas municipais de ensino fundamental, promovendo ações que visem à redução das desigualdades educacionais.

Entrevistado (a) 3: Apoiar as ações de cunho pedagógico. Organizar e ofertar à equipe Gestora das unidades escolares todas as informações pertinentes de avaliações, projetos, calendário, entre outras demandas que são necessárias para o bom desenvolvimento das práticas pedagógicas.

**- Quais são as oportunidades que a SME possui atualmente?**

Entrevistado (a) 1: Propor e coordenar a implantação, execução e avaliação de políticas públicas de Educação que respondam às demandas e necessidades da sociedade local, visando à melhoria da qualidade.

Entrevistado (a) 2: Não compreendi a pergunta.

Entrevistado (a) 3: Todas as ações que a SME proporciona contribuem para o crescimento pessoal e profissional. Há organização para um fórum educacional, o que acredito ser fundamental para formação de todos os profissionais.

**- Quais são os desafios enfrentados por você em seu cargo?**

Entrevistado (a) 1: Comunicação assertiva e gestão compartilhada.

Entrevistado (a) 2: Gestão de recursos: Lidar com a limitação de recursos financeiros, materiais e humanos para atender às demandas educacionais. Diversidade de alunos: Gerenciar a diversidade de perfis, necessidades e habilidades dos alunos, buscando estratégias pedagógicas inclusivas e adequadas para todos. Formação de professores: Promover a formação continuada dos professores, garantindo que estejam atualizados em relação às práticas pedagógicas e às demandas do ensino fundamental. Envolvimento da comunidade: Envolver e engajar a comunidade escolar, incluindo pais, responsáveis e demais membros da comunidade, na promoção de uma educação de qualidade. Avaliação e monitoramento: Realizar uma avaliação contínua do desempenho dos alunos e das práticas pedagógicas, buscando identificar pontos de melhoria e implementar ações corretivas. Adaptação às mudanças: Lidar com as constantes mudanças nas políticas educacionais e nas diretrizes curriculares, buscando adaptar-se e implementar as novas exigências.

Entrevistado (a) 3: Os desafios mais constantes estão diretamente ligados ao relacionamento interpessoal. Por mais que a divisão busque a comunicação, busque apoio de outros colegas, sempre encontramos resistência e ao que parece falta de interesse em uma comunicação profissional. As escolas também se mostram bastante resistentes, assim, por mais que façamos buscando o caminho legal e pertinente para as ações acontecerem, falta apoio de pessoal, de divisões e de gestores.

**- Quais são os desafios da SME para atender suas responsabilidades?**

Entrevistado (a) 1: Adoção de novas políticas/novos formatos de trabalho; Comunicação interna.

Entrevistado (a) 2: Dar o suporte necessário, o que não ocorre atualmente.

Entrevistado (a) 3: Os maiores desafios estão em falta de resoluções e normativas. Os profissionais têm se aproveitado da falta de normativas para encontrar brechas e pensar em benefícios próprios, enquanto uma secretaria tem que pensar no coletivo.

**- Como você compreende o papel do seu (sua) gestor (a) (Secretário (a) de Educação)?**

Entrevistado (a) 1: Secretário é responsável por planejar, coordenar e executar todos os trabalhos administrativos da escola dentro dos prazos estabelecidos, e também de participar das reuniões pedagógicas e de gestão escolar, com parceria direta com o diretor.

Entrevistado (a) 2: Entendo que o papel do Secretário (a) de Educação é liderar a pasta de educação e garantir que a política educacional esteja alinhada com os objetivos e metas definidos pelo governo municipal. Dentre as principais responsabilidades do Secretário(a) de Educação, podemos destacar: Elaborar e implementar políticas educacionais para a rede municipal de ensino, em consonância com as diretrizes definidas pelos órgãos superiores; Gerenciar os recursos financeiros e humanos da Secretaria de Educação, garantindo que sejam utilizados de forma eficiente e eficaz; Promover a formação continuada dos profissionais da educação, visando à melhoria da qualidade do ensino oferecido nas escolas municipais; Estabelecer parcerias com outras instituições e órgãos governamentais, visando à promoção de ações conjuntas para a melhoria da educação; Realizar o acompanhamento e a avaliação do desempenho escolar dos alunos, visando à identificação de possíveis problemas e à implementação de ações corretivas; Garantir a inclusão e a equidade no acesso e na permanência dos alunos nas escolas



municipais, promovendo ações que visem à redução das desigualdades educacionais. O papel do Secretário(a) de Educação é fundamental para garantir uma educação de qualidade e inclusiva para todos os alunos da rede municipal de ensino, e sua atuação deve ser pautada pela ética, transparência e comprometimento com a melhoria da educação pública.

Entrevistado (a) 3: Compreendo que o papel de um Secretário de Educação seja pensar no coletivo, tomando decisões que beneficie a maioria. Penso também que um secretário deva estar envolvido em todas as ações administrativas e principalmente pedagógicas. Deve apoiar sua equipe e ser a principal referência dentro do espaço de trabalho na mediação de todos os conflitos. Deve proporcionar um ambiente agradável e de confiança para que as ações sejam efetivadas.

**- Você concorda com a forma como é selecionado o seu gestor? Por quê?**

Entrevistado (a) 1: Não. Para garantir a qualidade do trabalho a seleção deve ser por meio de experiência profissional, formação adequada e imparcialidade

Entrevistado (a) 2: Não concordo. Para garantir uma escolha adequada, é fundamental que os critérios de seleção sejam claros e transparentes. Além disso, é importante considerar a experiência e o conhecimento dos candidatos em relação ao setor público, bem como sua compreensão das políticas educacionais e da gestão pública. Uma forma de promover uma seleção mais criteriosa e transparente seria por meio da análise curricular dos candidatos, levando em consideração sua formação acadêmica, experiência profissional, participação em projetos educacionais anteriores e habilidades de gestão. Essa análise curricular poderia ser complementada por entrevistas e avaliações técnicas, a fim de identificar os candidatos mais qualificados para o cargo. A clareza na escolha dos secretários de educação é fundamental para garantir a eficiência e eficácia da gestão educacional. A escolha de profissionais capacitados e comprometidos com a melhoria da educação pública contribui para o desenvolvimento de políticas educacionais consistentes e para a promoção de uma educação de qualidade nos municípios.

Entrevistado (a) 3: Não concordo. Acredito que cargos de confiança abrem brecha para muitas manipulações. Penso que os secretários deveriam passar por uma seleção criteriosa, contando formação, experiência, idoneidade, entre outros aspectos necessários para o cargo.

- O que pode dizer sobre a forma como são delegadas as funções de setores dentro da repartição?

Entrevistado (a) 1: Falta critérios imprescindíveis como organização, divisão de tarefas de acordo com cargo e função; reuniões periódicas; comunicação assertiva; metas e critérios pré-estabelecidos, entre outros.

Entrevistado (a) 2: De maneira desordenada.

Entrevistado (a) 3: Mal distribuídas, deve haver um documento ou uma normativa com as funções de cada divisão para que não haja sobrecargas e cobranças demais apenas para uma divisão.

**- Qual é sua opinião sobre a liderança de hoje?**

Entrevistado (a) 1: Ineficaz.

Entrevistado (a) 2: Entendo que a liderança de hoje pode enfrentar desafios relacionados à falta de unificação das ações dentro da própria SME. Acredito que é importante promover mais reuniões entre as equipes técnicas para alinhar estratégias, compartilhar informações e promover a colaboração. Além disso, acredito que um planejamento com um cronograma conhecido por todos pode ser essencial para garantir que as atividades sejam realizadas de forma organizada e eficiente. Para mim, a clareza nos investimentos públicos também é fundamental para garantir transparência e prestação de contas à comunidade. Essas são algumas considerações que tenho sobre a importância da unificação das ações, mais reuniões entre as equipes técnicas, planejamento com cronograma conhecido por todos e clareza nos investimentos públicos na liderança atual.

Entrevistado (a) 3: A liderança se coloca como democrática e isso acredito ser necessário. Porém, a participação nessa democracia não abrange todas as classes de maneira igualitária. Falta ouvir de verdade todos os cargos que fazem a educação acontecer de fato.

### **3. Análise dos dados**

Os dados coletados no capítulo anterior possibilitaram um melhor entendimento, por parte da perspectiva dos (as) gestores (as), sobre a mecânica da SME, desde a gestão dos (as) coordenadores (as) e do (a) Secretário (a).

Notou-se que os (as) gestores (as) tem um entendimento claro sobre suas funções dentro da SME na função de coordenador (a). Além disso, alguns (as) gestores (as) possuem um entendimento mais aprofundado de seus afazeres do que outros (as). Isso poderia se dar por razão do tempo de experiência, contudo, os (as) entrevistados (as) possuem tempo de cargo semelhantes, então não seria possível

distinguir apenas por isso. É possível que este aprofundamento se deve a razões individuais ou dedicações de cada gestor (a) e não por seu tempo.

Dentro do entendimento dos (as) gestores (as) a SME dispõe de crescimento individual aos seus (suas) atuantes e podem inserir melhores culturas para o crescimento tanto individual quanto coletivo. Observou-se que a SME já oferece algumas oportunidades de crescimento individual para os (as) funcionários da rede educacional, mas tem oportunidades de oferecer ainda mais.

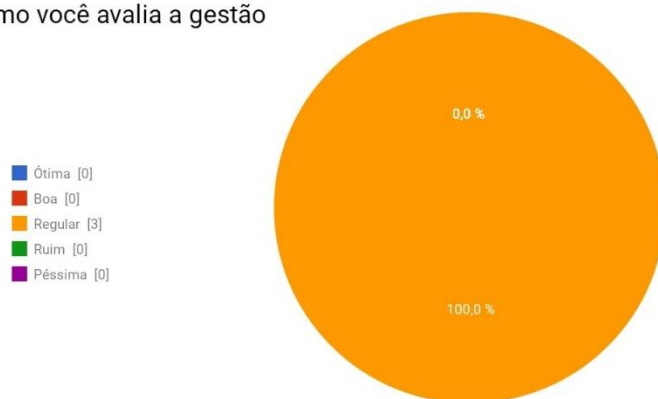
Quando a questão são os desafios encarados, muito se fala na dificuldade de comunicação, pois há gestores (as) das escolas que são mais antigos e mantêm opiniões mais obsoletas, quanto gestores (as) mais novos, que veem a necessidade de inovar em suas administrações. Algumas das dificuldades apresentadas foram a comunicação de forma assertiva e uma gestão compartilhada, mas também foi trazida a questão de recursos financeiros, pois há uma limitação dos mesmos, e isso torna mais difícil de resolver as demandas mais cruciais para a Rede de Educação do Município, além de que esta falta também afeta na melhor formação de profissionais da área da educação e nas observações educacionais dos alunos em seus níveis de desenvolvimento.

Observa-se um claro entendimento por parte dos (as) entrevistados (as) a respeito do papel de um (a) chefe de SME, que é visto como um líder que possui suas demandas como tal e as executa de satisfatória.

Dentro da pergunta “Como você avalia a gestão dele (a)”, foram disponibilizadas 5 opções, sendo: ótimo, bom, regular, ruim e péssimo. O resultado se encontra no gráfico a baixo:

**Imagem 1:** Avaliação da gestão pelos entrevistados

7) Como você avalia a gestão



**Fonte:** Autoria Própria a partir dos dados coletados.

Segundo o Art. 26, na Seção IV, Capítulo II, da Lei Orgânica do Distrito Federal nº 217, de 15 de janeiro de 1948 (a) Secretário (a) de qualquer órgão público é selecionado (a) por meio da escolha do (a) chefe do Executivo daquela repartição, neste caso, o (a) Prefeito (a). De forma unanime, todos (as) os (as) entrevistados (as) discordam da forma como é feito atualmente, e o principal motivo apontado para este posicionamento é a inserção no cargo de profissionais despreparados para as funções exigidas. Algumas sugestões foram feitas pelos (as) entrevistados (as) como a experiência e conhecimentos dos candidatos, participação de projetos educacionais anteriores, profissionais qualificados e comprometidos com o cargo. Isso se deve principalmente ao fato de que os (as) ocupantes deste cargo de Secretário (a) são relativos ao cargo do chefe do Executivo, pois o ingresso de um (a) novo (a) Prefeito (a) no cargo indica também uma troca de chefe da secretaria, que implica em gestões que divergem de um (a) Secretário (a) para outro (a).

Concluindo, cada atuante dos cargos de gestão dentro da SME tem consciência sobre seus afazeres, limitações e desafios, mas alguns possuem dificuldades em encontrar oportunidades que vão além de questões individuais, principalmente considerando inconsistências encontradas nas transições constantes dos cargos. O (a) chefe da SME demonstra ter um domínio mediano segundo as informações trazidas na entrevista, que também demonstram uma satisfação mediana com sua conduta regular.

### **Considerações Finais**

Ao longo desta pesquisa, explorou-se profundamente a gestão da SME de uma cidade no interior do estado de São Paulo, buscando compreender suas nuances e implicações. O caminho trilhado revelou uma complexidade que vai além da superfície, destacando a importância e a relevância deste estudo. Diante das análises e interpretações apresentadas, algumas considerações finais merecem destaque.

Primeiramente, é notável o papel fundamental desempenhado pela gestão da SME na compreensão do fenômeno em estudo. A sua aplicação permitiu uma análise mais aprofundada e uma visão mais abrangente das dinâmicas envolvidas. Contudo, fica evidente a necessidade de investigações futuras para expandir e aprimorar nosso entendimento nessa área.

Além disso, os resultados obtidos durante a pesquisa indicam que seja feita uma revisão da seleção do (a) chefe da SME, onde seria tomado uma decisão

democrática por parte dos trabalhadores da SME ou de toda a Rede Educacional, como uma eleição, com candidatos escolhidos por suas competências, projetos educacionais apresentados e experiências em cargos de gestão. Essa constatação tem implicações significativas para o crescimento da mesma, que implicaria numa melhor sincronia entre o chefe da SME e toda o órgão. No entanto, é crucial destacar as limitações deste estudo, que incluem questões legais, já que a seleção é feita seguindo uma Lei Orgânica do Distrito Federal. Para isso seria necessário mudá-la em âmbito nacional ou estabelecer um decreto que criasse uma exceção ao órgão ou município.

### Referencial Bibliográfico

Drucker, Peter. **Desafios Gerenciais para o Século XXI (1999)**. Cengage; 1ª edição

Chiavenato, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999

HUNTER, James C. **O monge e o executivo: uma história sobre a essência da liderança**. 18. ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2004

Ferreira, M. C. **Qualidade de vida no trabalho: uma abordagem centrada no olhar dos trabalhadores**, 2012.

<https://www.extraclasse.org.br/educacao/2023/02/censo-escolar-revela-crescimento-de-matriculas-na-educacao-basica/>

[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/1930-1949/L0217.htm#:~:text=%C2%A7%201%C2%BA%20%2D%20O%20Prefeito%20nomear%C3%A1,27.](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/1930-1949/L0217.htm#:~:text=%C2%A7%201%C2%BA%20%2D%20O%20Prefeito%20nomear%C3%A1,27.)

<https://sites.google.com/view/sbgdicionariodefilosofia/responsabilidade>

<https://app.uff.br/riuff/bitstream/handle/1/3392/N%C3%A9lia%20Fran%C3%A7a%20-%20Samuel%20Lopes.pdf;jsessionid=F24C2025A95495F1F007BC404F874206?sequence=1>