UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO JOÃO DEL-REI POLO PARAISÓPOLIS

Lucilene Aparecida de Lima Olivetti

A IMPORTÂNCIA DA MOTIVAÇÃO NA GESTÃO ESCOLAR

LUCILENE APARECIDA DE LIMA OLIVETTI

A importância da motivação na gestão escolar

Trabalho de Conclusão de Curso de Pós-Graduação em Gestão Pública, apresentado a Universidade Federal de São João Del Rei, como parte dos requisitos para colação de grau.

Orientador: Prof. Roberto do Nascimento Ferreira

LUCILENE APARECIDA DE LIMA OLIVETTI

\mathbf{A}	importá	ìncia	da	motiva	ção	na	gestão	esco	lar
					Z		8-2-2-2		

Trabalho de Conclusão de Curso de Pós Graduação em Gestão Pública, apresentado a Universidade Federal de São João Del Rei, como parte dos requisitos para colação de grau.

Orientador: Prof. Dr. Roberto do Nascimento Ferreira

Aprovada:			
Prof. Dr. Roberto do Nascimento Ferreira (UFSJ)	Prof. Dra. Denise Alves Guimarães (UFSJ)		
Prof. Dr. Roberto do N Professor (Nascimento Ferreira (UFSJ) Orientador		

São João Del - Rei 2018

Dedico este trabalho ao meu marido Marcus Paulo e agradeço pelo apoio, ternura e principalmente pela paciência nesse período de estudo.

AGRADECIMENTOS

Ao Professor Roberto do Nascimento Ferreira pela habilidade e dedicação com que orientou meu trabalho.

Aos meus filhos, Cássio de Lima Olivetti Santos, Flávio Lima Olivetti Santos e João Miguel Lima Olivetti Santos, que tiveram que dividir a atenção nesse período de estudo, e principalmente pelo amor e carinho.

À minha mãe Maria Eva da Silva Lima pelo apoio e dedicação.

À minhas irmãs Luciana Alves de Lima, Lucinéia Aparecida de Lima e Lucilia Alves de Lima pelo apoio e dedicação.

"Bons profissionais cumprem ordens, enquanto excelentes profissionais pensam pela empresa".

Augusto Cury

RESUMO

O presente trabalho ocupa-se da investigação sobre a importância da motivação na gestão escolar, cujo objetivo é analisar se o profissional que desenvolve seu trabalho de forma motivada obtém uma boa produtividade. Desta forma buscou-se avaliar algumas variáveis que possam contribuir para que o clima organizacional se torne agradável e seus colaboradores se sintam satisfeitos, e, como este poderá afetar a produtividade, qualidade e eficiência no contexto escolar. O estudo em questão tem ainda como objetivo analisar o clima organizacional destacando e interpretando os seus melhores resultados; verificar as ações que possam contribuir para o nível de motivação dos servidores. A metodologia utilizada para a construção do texto, bem como seu direcionamento, sistematização e investigação foi o de pesquisa qualitativa de caráter exploratório que recorreu de fontes de consulta de caráter bibliográfico e documental (a partir de autores renomados na área como Watson, Maslow, Chiavenato, Luck, entre outros), e informações coletadas em entrevista com informante chave. No decorrer do texto, constata-se que a motivação tem papel relevante no processo de ensino e aprendizagem, pois a qualidade do ensino também está ligada a mecanismos de gestão democrática que envolve toda a comunidade escolar para que se obtenha um ensino eficiente na busca do pleno desenvolvimento do educando, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho. Diante dessa situação foi necessário realizar uma fase exploratória de pesquisa a fim de verificar se o perfil do gestor escolar está diretamente ligado à motivação de sua equipe e comunidade escolar, uma vez que, dispõe de autonomia, delega responsabilidades ao confiar em sua equipe, é inovador, tem visão empreendedora e sabe cativar e envolver a todos. Conclui-se, portanto, que a efetiva gestão escolar implica na criação deste ambiente participativo e colaborativo.

Palavras-chave: Motivação; Gestão escolar; Clima organizacional; Aprendizagem.

ABSTRACT

The present work is concerned with research on the importance of motivation in school management, whose objective is to analyze if the professional who carries out his work in a motivated way obtains a good productivity. In this way, we tried to evaluate some variables that can contribute to the organizational climate being pleasant and its employees feel satisfied, and how it can affect productivity, quality and efficiency in the school context. The study also aims to analyze the organizational climate by highlighting and interpreting its best results; verify the actions that can contribute to the level of motivation of the servers. The methodology used for the construction of the text, as well as its direction, systematization and research was the qualitative research of an exploratory nature that resorted from sources of bibliographical and documentary (from authors renowned in the area such as Watson, Maslow, Chiavenato, Luck, among others), and information collected in interview with key informant. Throughout the text, motivation has a relevant role in the teaching and learning process, since the quality of teaching is also linked to democratic management mechanisms that involve the whole school community in order to obtain efficient teaching in the search for the development of the student, his preparation for the exercise of citizenship and his qualification for work. Facing this situation, it was necessary to carry out an exploratory phase of research in order to verify if the profile of the school manager is directly related to the motivation of his team and school community, since, it has autonomy, delegates responsibilities by trusting its team, innovative, has an entrepreneurial vision and knows how to captivate and engage everyone. It is concluded, therefore, that effective school management implies the creation of this participatory and collaborative environment.

Keywords: Motivation; School management; Organizational climate; Learning

FIGURAS

Figura 1 - Pirâmide da Teoria.	14
Figura 2 - Teoria dos dois fatores	16
Figura 3 - Etapas da gestão do clima organizacional	21

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	10
CAPITULO I – MOTIVAÇÃO	12
1.1 Teoria no campo da motivação	14
1.2 Características da motivação	16
1.3 A importância da motivação	17
1.4 Clima organizacional	18
CAPITULO II - GESTÃO DEMOCRÁTICA	23
2.1 Ações que contribuem para a motivação no ambiente escolar	
2.2 O perfil do gestor escolar	25
CAPITULO III - METODOLOGIA	28
CAPITULO IV – ANÁLISE DOS RESULTADOS	31
4.1 Conclusão das entrevistas	31
CONSIDERAÇÕES FINAIS	34
BIBLIOGRAFIA	36
ANEXOS	39

INTRODUÇÃO

Para o desenvolvimento desse trabalho foi realizada uma pesquisa qualitativa de caráter documental e exploratória, abrangendo a leitura, análise e interpretação de material constituído principalmente de livros e artigos científicos, com vistas a atender aos objetivos propostos na pesquisa considerando o profissional que desenvolve seu trabalho de forma motivada em busca de uma boa produtividade, com o seguinte tema: "A importância da motivação na gestão escolar".

Alguns autores acreditam que ninguém motiva ninguém, ou seja, o máximo que se pode fazer é contribuir para que a pessoa não fique desmotivada. Visto que, a motivação é uma força que se encontra no interior de cada pessoa e que está ligada à satisfação de um desejo, expectativa. Porém, de acordo com Steers e Portes (1991), a motivação em relação ao comportamento no trabalho, energiza, orienta e sustenta esse comportamento.

Foi realizada também uma fase exploratória de pesquisa a fim de verificar se os gestores são democráticos e procuram motivar as pessoas que estão ao seu redor, valorizando o comportamento organizacional e se adequando a realidade. Diante disso, o interesse nas organizações pelo nível de motivação começa a despertar para a necessidade de investimento em clima organizacional, palestras, cursos motivacionais, plano de carreira e ajuda de custo para o profissional.

A pesquisa busca responder o seguinte problema: O profissional que desenvolve seu trabalho de forma motivada obtém uma boa produtividade? E tem como objetivo geral apresentar o contexto referente à Importância da Motivação na Gestão Escolar.

Desta forma, buscou-se responder os seguintes objetivos específicos:

- Analisar o clima organizacional destacando e interpretando os seus melhores resultados;
- Verificar as ações que possam contribuir para o nível de motivação dos servidores.

Destaca-se que, a qualidade de vida no trabalho não depende diretamente das tarefas, e, sim da capacidade de motivação e satisfação em relação às condutas dos indivíduos.

Portanto, o relacionamento entre pais, alunos e funcionários merece bastante atenção, pois é uma situação bem delicada que influencia o contexto escolar.

Desta forma, vale destacar que um dos grandes desafios para o gestor é motivar as pessoas que estão ao seu redor, valorizando o comportamento organizacional e se adequando a realidade.

Insta salientar que, o desempenho organizacional é resultado de vários fatores como a estratégia, tecnologia e talento humano.

CAPITULO I

MOTIVAÇÃO

Em seu Dicionário de Psicologia, Henri Pieron (1972, p. 278) define a motivação como um "fator psicológico, consciente ou não, que predispõe o indivíduo a efetuar certas ações ou a tender para certos objetivos".

A análise da motivação apresenta percepções diferentes de acordo com alguns autores estudados, podendo-se citar, Chiavenato (1992), Luck (2002), Robins (2005), Maslow (1970), Bergamini (1997), Watson (1925), entre outros.

Para Chiavenato (1994), motivação é "tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma ou, pelo menos, que dá origem a um comportamento específico". Esses anseios e expectativas variam de acordo com os valores de cada pessoa, estando interligadas a ação e reação do indivíduo perante suas atividades no dia a dia.

Neste sentido, Chiavenato (1992) complementa que a motivação é algo inerente de cada pessoa, mas que também pode receber estímulos por fatores extrínsecos. Sendo assim, o ser humano é capaz de desenvolver sua automotivação e ainda, adquirir impulsos do meio em que vive para agir de forma motivada.

Luck (2002, p.46) destaca a importância da motivação no ambiente de trabalho e no cotidiano:

Motivação é o empurrão ou a alavanca que estimula as pessoas a agirem e a se superarem. Ela é a chave que abre a porta para o desempenho com qualidade em qualquer situação, tanto no trabalho como em atividades de lazer, e também em atividades pessoais e sociais.

Cabe ressaltar que, no ambiente de trabalho, uma equipe trabalha em harmonia e equilíbrio quando o gestor realiza seu trabalho de forma integrada, exercendo uma gestão democrática, ou seja, envolvendo todo o grupo na construção do planejamento e estratégias, mediando todas as atividades. Desta forma, todos estarão motivados e, em relação ao professor, isso, consequentemente, refletirá na aprendizagem dos alunos.

A Lei de Diretrizes e Bases - LDB (Lei 9394 de 20/12/96), que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional, em seu art. 3°, incisos VII e VIII prevê a valorização do profissional de educação escolar e a gestão democrática do ensino público. E também o art. 67, prevê a valorização dos profissionais da educação, assegurando-lhes, planos de

carreira, piso salarial profissional, entre outros princípios que pressupõe políticas de motivação no ambiente escolar.

Nota-se a importância que a motivação tem no processo de ensino e aprendizagem, pois a qualidade do ensino também está ligada a mecanismos participativos que envolvam toda a comunidade escolar, sendo indispensável a valorização dos profissionais de educação para que se obtenha um ensino eficiente com a finalidade do pleno desenvolvimento do educando, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho.

Robins (2002) salienta que, a motivação está ligada a recursos responsáveis pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa, direcionadas ao alcance de um determinado propósito.

Neste sentido, a motivação requer que, ao se esperar um determinado tipo de conduta de um indivíduo, é imprescindível que o apresentem estímulos e incentivos, para que o mesmo se expresse favorável à ação.

Por meio do Plano Nacional de Educação –PNE (Lei nº 13.005/2014), a União, os Estados, Municípios e Distrito Federal visam garantir planos de carreira e remuneração para os profissionais da educação escolar básica pública, também definida no artigo 61 da LDB.

O objetivo da Meta 18 do PNE é tornar a carreira dos profissionais da educação escolar básica atrativa e viável, fundamento importante para garantir a educação como direito fundamental, universal, e inalienável, garantindo a universalização do acesso e permanência, desenvolvimento e aprendizagem dos educandos.

Diante do exposto, conclui-se que no ambiente escolar, o fator motivacional deve estar presente em diversas situações, pois também está ligado ao processo de ensino aprendizagem, tornando-o eficiente e significativo para os alunos que, também buscam a todo o momento, motivos para assimilar e acomodar diversos conteúdos apreendidos.

A motivação influencia e contribui para o desenvolvimento do educando e a escola, por sua vez, tem o papel de promover atividades de interação com o propósito da promoção social e educativa, pois são nesses momentos de interação que ocorrem as transformações do sujeito.

No ambiente escolar são encontrados diferentes valores, experiências, culturas, concepções e crenças, e a interação do aluno com essas riquezas de diversidades, trabalhadas de forma positiva, resultarão na construção do conhecimento de todos os envolvidos e como consequência, a modificação dos mesmos.

1.1 Teoria no campo da motivação

A teoria de Maslow (1970) defende que, os indivíduos são motivados a satisfazer uma hierarquia de necessidades e, à medida que o homem satisfaz suas necessidades básicas, outras mais elevadas se tornam predominantes em seu comportamento, sucessivamente.

Essa hierarquia de necessidades pode ser representada como uma pirâmide, como apresentado na figura 1:



Figura 1: Pirâmide da Teoria das Necessidades de Maslow. Fonte: Robbins, 2002.

- Necessidades fisiológicas: estão relacionadas à sobrevivência do ser humano, são necessidades de alimentação, sono, abrigo, desejo sexual, etc;
- Necessidades de segurança: são necessidades relacionadas à segurança do corpo, do emprego, de recursos, da saúde, da família, etc;
- Necessidades sociais: são necessidades de trocas afetivas como amizade, convivência em família, participação, etc;
- Necessidades de estima: estão relacionadas como a forma que o indivíduo se auto avalia, também sentindo necessidade de ser valorizado pela sociedade em geral;
- Necessidade de auto realização: está ligada à busca da individualização, atendendo a mais alta inspiração de si mesmo, usufruindo de todo seu potencial, sem perder sua essência.

De acordo com Bergamini (1997), no campo da motivação a noção de necessidade é considerada o ponto inicial de um comportamento motivacional. Esta noção de necessidade é entendida como um estado de carência e está presente em várias teorias.

Em resumo, o fator motivacional está associado a uma intenção, uma necessidade ou uma predisposição nas ações de um indivíduo. O autor considera ainda que, as diversas teorias de motivação não se anulam umas às outras, pelo contrário, elas se complementam.

Já Watson (1925), considerado pai dos behavioristas (apud FURTADO, 1999), declara que existe uma ligação necessária entre o estímulo externo e a resposta comportamental e que, todo comportamento do indivíduo é consequência da influência do meio em que vive.

Sendo assim, baseado em sua comprovação experimental, Watson defende que o comportamento do indivíduo é a resposta de estímulos e incentivos que recebe.

Através de estudos, Hezberg (1997), (apud Dubrin, 2003) analisou e evidenciou a presença de dois fatores que podem influenciar na satisfação do ambiente de trabalho: os fatores higiênicos que são fatores puramente ambientais, que não dizem respeito à tarefa desempenhada, ligados às necessidades de se afastar de condições desagradáveis e, os motivacionais que são fatores que estão relacionados ao trabalho de cada um, ligados às necessidades de desenvolvimento do potencial humano e da realização de suas tarefas individuais, com criatividade e inovação.

Segundo o criador da Teoria dos dois Fatores:

"Os fatores envolvidos na produção da satisfação (e motivação) no trabalho são separados e distintos dos fatores que levam à insatisfação no trabalho. Já que é necessário considerar fatores separados, dependendo do fato de estarmos examinando a satisfação ou insatisfação no trabalho, segue-se que esses dois sentimentos não são antagônicos. O oposto de satisfação no trabalho não é insatisfação no trabalho, mas sim a ausência de satisfação; e, da mesma forma, o oposto de insatisfação no trabalho não é satisfação no trabalho, mas sim ausência de satisfação." (Herzberg 1997, pág. 61)

Conforme pode ser visualizado na figura 2, o oposto de satisfação não é insatisfação:



Figura 2 - Teoria dos dois fatores Fonte: MAXIMIANO, 2000

Portanto, entende-se que, no ambiente de trabalho, a prática da motivação resulta na melhoria das atividades propostas, tornando-as cada vez mais desafiadoras e complexas.

A partir daí, o indivíduo se sentirá importante, valorizado e estimulado a desempenhar seu papel com confiança e qualidade, promovendo sua satisfação.

1.2 Características da motivação

De acordo com Silva (2005, pág. 141), existem dois tipos de motivação: a motivação intrínseca e a motivação extrínseca.

A primeira está associada a recompensas psicológicas e abstratas, tais como propor que alguém desenvolva sua habilidade num sentido de desafio e realização, um reconhecimento positivo ou apreciação ao ser tratado de maneira considerável, entre outros.

A segunda está relacionada a recompensas concretas, como: salários, benefícios adicionais, seguros de vida, promoções, contratos de trabalho, ambiente e condições de trabalho.

Montana (2003, pág. 233) também contribuiu para o campo da motivação nas organizações e nomeou fatores relevantes que podem motivar as pessoas para a realização de um trabalho de qualidade. São eles:

- Respeito pelo colaborador como pessoa;
- Ótimos salários;
- Oportunidade de realização de trabalho de qualidade;
- Importância do trabalho do colaborador;
- Oportunidade de auto-crescimento e desenvolvimento;

• Grande autonomia no trabalho.

Neste sentido, constata-se que diversos fatores contribuem para que o indivíduo se sinta estimulado e incentivado a desempenhar seu papel positivamente. As circunstâncias podem variar de acordo com cada contexto e proporcionar uma motivação externa ou interna e, consequentemente, obter um bom desempenho dos colaboradores para uma empresa.

Festinger (1957) destaca em sua teoria que o indivíduo sempre procura uma coerência entre suas cognições e assim, passa por um conflito no seu processo de tomada de decisão. Quando encontra uma incoerência entre atitudes ou comportamentos, conhecida como dissonância, descobre que precisa mudar para eliminar esta divergência. Neste caso, é mais provável que mude sua atitude para acomodar o comportamento. Sendo assim, sua mente receberá estímulos para eliminar cognições contraditórias, produzindo novos pensamentos ou modificando-os, de forma a reduzir estes conflitos. Assim prevê-se que a pessoa é motivada a substituir a sua cognição, atitude ou comportamento. Este conceito de dissonância cognitiva na psicologia é uma tentativa de explicar a motivação das ações humanas em situações cotidianas.

Festinger descreve a teoria da dissonância cognitiva da seguinte forma:

Dissonância e consonância são relações entre cognições, ou seja, entre opiniões, crenças, conhecimentos sobre o ambiente e conhecimentos sobre as próprias ações e sentimentos. Duas opiniões, ou crenças, ou itens de conhecimento são dissonantes entre si quando não se encaixam um com o outro, isto é, são incompatíveis. Ou quando, considerando-se apenas os dois itens especificamente, um não decorrer do outro (Festinger, 195, pág. 25).

O autor supracitado pressupõe em sua teoria que a dissonância, por ser desagradável motiva o indivíduo a substituir sua cognição, atitude ou comportamento.

1.3 A importância da motivação

Segundo Guimarães, (2009), cada pessoa tem a capacidade de se motivar ou de se desmotivar, conhecida também como capacidade de automotivação ou motivação intrínseca, ou seja, uma motivação que acontece por meio de uma força interior.

Em seu livro Liderança e Motivação, Adair (2010) descreve que "cinquenta por cento da motivação vem de dentro da pessoa e cinquenta por cento provém de seu ambiente,

em especial da liderança encontrada lá". Neste caso, só é possível motivar uma equipe de trabalho se a gestão em si, estiver motivada.

Desta forma acredita-se, que o gestor tem papel relevante na motivação do professor, pois na medida em que ele está aberto para dialogar e incentivar os docentes, estará proporcionando um clima organizacional favorável e harmonioso para desenvolver a confiança entre a equipe.

Andrade (2001), afirma que a palavra gestão em seu sentido original, vem do termo latino "gerere" que expressa a ação de dirigir, administrar e de gerir a vida, os destinos, as capacidades das pessoas e as próprias coisas que lhes pertencem ou que delas fazem uso.

Portanto é possível acreditar que uma gestão democrática seja a melhor forma de possibilitar o entrosamento de todos em busca do bem estar no ambiente de trabalho de modo equilibrado e positivo, valorizando o potencial de cada professor.

A gestão escolar motivada é de extrema importância no contexto escolar, pois, na medida em que a escola, de um modo geral, consegue formar cidadãos autônomos e socialmente responsáveis, estará exercendo com plenitude seu papel que é de fundamental relevância na sociedade. Sendo assim, a gestão escolar é considerada um dos fatores decisivos para a qualidade da educação.

1.4 O clima organizacional

Coda (1998, pág. 6) define que:

"O Clima Organizacional diz respeito ao que as pessoas acham que existe e que está acontecendo no ambiente da organização em determinado momento, sendo, portanto, a caracterização da imagem que essas pessoas têm dos principais aspectos ou traços vigentes na organização. Talvez seja esse o maior desafio em relação ao conceito de Clima Organizacional: só pode ser compreendido em termos das percepções das pessoas que fazem parte da organização. Em resumo, Clima Organizacional é uma medida da percepção que os empregados têm sobre o grau de satisfação em relação a determinadas características do ambiente de trabalho da organização onde atuam".

Tendo em vista que, as organizações e instituições estão em constantes mudanças, justifica-se que a motivação e o ambiente de trabalho são de extrema importância para o clima organizacional como um todo.

No ambiente escolar, o produto final é a aprendizagem dos alunos, sendo assim, fazse necessário manter o cuidado para administrá-lo, pois alguns aspectos podem influenciar diretamente na qualidade e eficiência do ensino, já que, é uma instituição composta essencialmente por pessoas que necessitam de cuidados e motivação para desempenharem seu papel de forma cooperativa e participativa, gerando um ambiente agradável e favorável à qualidade de vida profissional.

Segundo Bezerra (2011), o clima organizacional se torna agradável quando seus colaboradores se sentem satisfeitos diante de suas necessidades sanadas.

Diante disso, ressalta-se que a instituição escolar precisa compreender seu conceito, sua cultura organizacional e o impacto que gera ao transformar pessoas, para que definam o melhor método de trabalho, levando em consideração a diversidade, individualidade e personalidade do grupo para que saiba gerenciar o ambiente, bem como sua motivação. Este ambiente deve proporcionar ainda, harmonia, motivação e adequação, não apenas para os docentes e funcionários, mas principalmente para os alunos e todos que fazem parte da instituição escolar, diretamente ou indiretamente.

ANJOS (2008, pág.34) destaca a importância do trabalho em equipe:

"No trabalho em equipe as pessoas sentem-se engajadas e responsáveis pelo resultado do trabalho. Uma equipe que esteja focada em alto desempenho das tarefas, certamente produzirá resultados muito além daqueles que seriam alcançados pelas pessoas em condições de trabalho individual".

É importante também constatar quais são os problemas que possam gerar uma insatisfação na equipe para que sejam tomadas providências, estipulando melhorias e proporcionando melhores resultados, qualidade e eficiência.

Luz (1995) destaca que, a comunicação, conflitos interpessoais, gestão ineficiente, normas inflexíveis, condições de trabalho inadequado, falta de comprometimento das pessoas, estrutura precária para trabalhar e competitividade interna excessiva são fatores que contribuirão para o processo de insatisfação nas pessoas.

Coda (1998) complementa que, o clima organizacional é um indicador que influencia na elevação ou diminuição da satisfação dos membros de uma empresa, ou seja, está relacionado ao desempenho e resultados obtidos nas organizações, refletindo o grau de satisfação dos indivíduos com as tarefas que realizam, bem como com o ambiente de trabalho em si.

Nesse sentido, Luz (2003, pág. 13) define que o clima organizacional é o "reflexo do estado de ânimo ou do grau de satisfação dos funcionários de uma empresa (...) é a atmosfera psicológica que envolve, num dado momento, a relação entre a empresa e seus funcionários."

Araújo e Garcia (2009) reforçam que eficiência e eficácia no trabalho dependem do ambiente de trabalho favorável, pois para alcançar os objetivos, a instituição precisa de funcionários motivados e satisfeitos.

As instituições escolares devem procurar melhorar os índices de satisfação dos membros que a compõe, para que ofereça um atendimento de qualidade para a sociedade, e isto, depende quase que única e exclusivamente, que sua equipe esteja motivada, feliz e comprometida com o trabalho realizado.

Cohen e Cohen (1995, pág. 1) salientam que "... dar a seus membros uma inoculação que ajuda a repelir o fracasso. Cria uma confortável atmosfera de trabalho que potencializa os membros a darem o melhor de si". Sendo assim, uma organização deve ser saudável e produtiva para evitar o desgaste de sua equipe.

Gordon & Cummins (1979) destacam que o gerenciamento do clima contribui como uma ferramenta que facilita a visão dos gestores em relação aos fatores relevantes da organização do ambiente em si. Deste modo, ao realizar o gerenciamento do clima, o gestor poderá obter indicadores sobre diversas variáveis que permitirá uma visão panorâmica da organização.

De acordo com Schneider e Gunnarson (1994) a gestão do clima levará a caminhos que possibilitarão a compreensão das organizações, permitindo, ainda, "que se avance no entendimento da performance organizacional". De acordo esse raciocínio, a Figura 3 apresenta as etapas para a gestão do clima organizacional:

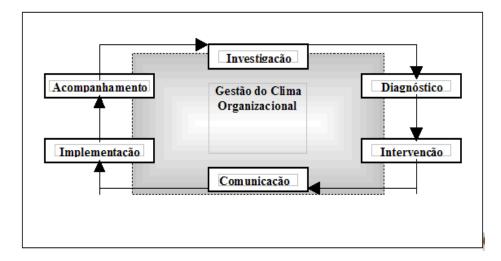


Figura 3: Etapas da gestão do clima organizacional Fonte: Schneider e Gunnarson (1994, págs. 17-29)

As etapas apresentadas na Figura 3 podem ser entendidas da seguinte forma:

- Investigação: definição do instrumento a ser utilizado e a pesquisa junto aos membros da instituição;
- Diagnóstico: tabulação dos dados coletados para identificar os focos de satisfação e insatisfação presentes no ambiente organizacional;
- **Intervenção:** etapa de elaboração de planos de ação visando a melhoria dos aspectos desfavoráveis e manutenção dos pontos positivos diagnosticados;
- Comunicação: divulgação dos resultados da pesquisa e das ações que serão implementadas, para todos os membros da organização, visando a melhoraria da qualidade do clima;
- Implementação: efetivação do plano de ações no ambiente organizacional;
- **Monitoramento:** acompanhamento e avaliação contínua das ações que foram implementadas em relação aos resultados observados.

Com relação a estes aspectos, Chiavenato (2006, pág.273), afirma que:

"Clima organizacional constitui o meio interno de uma organização, a atmosfera psicológica e característica que existe em cada organização. O clima organizacional é o ambiente humano dentro do qual as pessoas de uma organização executam seu trabalho. O clima pode se referir ao ambiente dentro de um departamento, de uma fábrica ou de uma empresa inteira. O clima não pode ser tocado ou visualizado, mas pode ser percebido psicologicamente."

O clima da organização depende exclusivamente de sujeitos ativos e, diante disso, num ambiente escolar é de suma importância que cada um assuma seu papel diante da sociedade para que todos possam contribuir com a mudança que queremos.

CAPITULO II

GESTÃO DEMOCRÁTICA

A gestão democrática das escolas é uma forma de gestão descentralizada, visto que, as funções deixam de ser fragmentadas, destacando a responsabilidade de cada um para com o todo. Desse modo, torna-se um exercício de cidadania para a comunidade escolar através da participação e do comprometimento, correspondendo ainda, ao princípio de autonomia que faz com que as pessoas deem o melhor de si.

Aguillar (1999, pág. 17) ressalta que:

[...] o conhecimento das forças motivacionais ajuda os administradores a compreenderem as atitudes de cada empregado no trabalho, visto que, eles podem lidar com cada empregado de maneira particular levando em consideração o impulso motivacional mais forte de cada um.

Nesta perspectiva, o autor apresenta as quatro forças motivacionais - citadas por Kondo em estudos sobre David McClelland, da Universidade de Harvard - que influenciam o comportamento das pessoas nas organizações. São elas:

- Pessoas motivadas pela realização: "[...] trabalham mais quando seus supervisores oferecem uma avaliação detalhada de seus comportamentos no trabalho; escolhem colaboradores que sejam tecnicamente capazes sem se importar muito com os sentimentos pessoais que possam ter por eles";
- **Pessoas motivadas pela afiliação**:"[...] trabalham melhor quando elogiadas por atitudes favoráveis e cooperação";
- Pessoas motivadas pela competência:"[...] procuram o domínio do trabalho, o
 desenvolvimento das atividades de resolução de problemas e esforçam- se em
 ser inovadores. Em geral executam um bom trabalho devido à satisfação
 interior que sentem ao realizarem a tarefa e a estima que recebem dos outros,
 esperam trabalho de alta qualidade daqueles com quem interagem, e tomam-se
 impacientes caso seus colaboradores desenvolvam um trabalho de qualidade
 inferior";
- Pessoas motivadas pela poder: "[...] podem se tomar excelentes administradores caso suas necessidades sejam de poder institucional em lugar

de poder pessoal. Poder institucional é a necessidade de influenciar o comportamento dos outros para o bem de toda a organização".

Diante do exposto, o ideal é a gestão escolar pautar-se no diálogo e na resolução de conflitos como um processo de relações sociais, aprimorando ações participativas e reflexivas.

2.1 Ações que contribuem para a motivação no ambiente escolar

A democratização no ensino só foi possível porque muitos educadores lutaram em defesa de um projeto de educação pública de qualidade e democrática. Após diversas lutas e movimentos sociais, foram definidos na Constituição Federal de 1988, em seu artigo 206, inciso VI, os princípios para a educação brasileira, dentre eles a gestão democrática. Alguns anos mais tarde estes princípios foram regulamentados e reafirmados pela Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB nº 9.394/96), em seu artigo 14º, inciso II:

Art14: Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios:

- I. Participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola;
- II. Participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes.

A gestão democrática e participativa também pode ser definida como uma ferramenta que contribui para a motivação no ambiente escolar.

Em consonância, Libâneo (2004, pág. 101) apresenta a concepção democrático-participativa, destacando que "o processo de tomada de decisão se dá coletivamente participativamente".

Desta forma, os agentes educacionais poderão participar ativamente de todos os processos, e isso refletirá no dia a dia de cada um, pois todos se sentirão importantes, sendo parte de uma instituição que valoriza cada opinião e participação, promovendo também a participação das famílias, bem como a comunidade na qual a escola está inserida.

Luck (2000, pág. 11) destaca que a gestão escolar vai além da simples administração:

"A gestão escolar constitui uma dimensão e um enfoque de atuação que objetiva promover a organização, a mobilização e a articulação de todas as condições materiais e humanas necessárias para garantir o avanço dos processos socioeducacionais dos estabelecimentos de ensino, orientados para a promoção efetiva da aprendizagem pelos alunos, de modo a torná-los capazes de enfrentar adequadamente os desafios da sociedade globalizada e da economia centrada no conhecimento".

Além da educação formal, a escola tem como missão formar um cidadão ético, crítico e reflexivo e para isso é necessário que desenvolva ações políticas que possibilitem o desenvolvimento da motivação de seus funcionários, em especial os professores, pois estão na linha de frente em contato com os alunos.

A Constituição Federal de 1988, dentre os seus princípios e diretrizes assegura em seu artigo 204: "a participação da população por meio de organizações representativas, na formulação das políticas e no controle das ações em todos os níveis". Desta forma, na esfera das políticas públicas, a participação social assume um papel fundamental na gestão e no controle das ações do governo, como um meio de gestão descentralizada.

2.2 O perfil do gestor escolar

As constantes transformações na sociedade, as mudanças na percepção das pessoas em relação ao mundo ao seu redor, o ambiente familiar, a tecnologia e a globalização exigem que o gestor escolar tenha um perfil com uma característica mais colaborativa e menos autoritária, tendo em vista que a escola é o local que sofre um impacto direto em decorrência dessas mudanças, pois não é uma área inerte a essas mudanças e interage o tempo todo com o mundo externo.

Diante deste cenário, o gestor escolar tem um papel de grande relevância, uma vez que sua maneira de administrar refletirá em um melhor ambiente, tanto de trabalho quanto de aprendizagem, podendo gerar um clima de motivação entre os envolvidos. Deve gerenciar a escola com responsabilidade e motivação, interagindo com a comunidade escolar, atualizando-se e, compartilhando conhecimentos.

Segundo Libâneo (2004, pág. 217),

O diretor de escola é o dirigente e principal responsável pela escola, tem a visão de conjunto, articula e integra os vários setores (setor administrativo, setor pedagógico, secretaria, serviços gerais, relacionamento com a comunidade, etc.). [...] As funções do diretor são, predominantemente, gestoras e administrativas, entendendo-se, todavia, que elas têm conotação pedagógica, uma vez que se referem a uma instituição e a um projeto educativo e existem em função do campo educativo.

As reformas educacionais implantadas pelo Estado, através das leis que regem a educação, descentralizam os processos administrativos, pedagógicos e financeiros, conferindo maior autonomia aos estabelecimentos de ensino.

Contudo, quando o gestor desenvolver suas atividades adequadamente, percebe-se que sua equipe trabalha com mais eficiência à medida que existe uma boa comunicação entre os seus membros, permitindo a criação de um ambiente baseado numa relação de confiança, o que é fundamental para uma boa gestão escolar.

Luck (2002, p.17) acredita que algumas ações contribuem para a mudança das relações na escola, na tentativa de se criar um clima cooperativo, envolvendo toda a comunidade escolar. As ações são:

- Criar uma visão de conjunto associada a uma ação de cooperativismo;
- Promover um clima de confiança;
- Valorizar as capacidades e aptidões dos participantes;
- Associar esforços, quebrar arestas, eliminar divisões e integrar esforços;
- Estabelecer demanda de trabalho centrado nas ideias e não em pessoas;
- Desenvolver a prática de assumir responsabilidades em conjunto.

Luck (2000, pág. 2) também apresenta nove indicadores para a qualidade na gestão escolar e ensino:

- Liderança educacional;
- Flexibilidade e autonomia;
- Apoio à comunidade;
- Clima escolar:
- Processo ensino aprendizagem;
- Avaliação do desempenho acadêmico;
- Supervisão dos professores;
- Materiais e textos de apoio pedagógico;
- Espaço físico adequado.

Segundo a autora supracitada, a gestão escolar é eficaz quando os dirigentes, ao liderarem as ações da escola, fazem-no orientados por uma visão global e abrangente do seu trabalho.

Desta forma, o gestor escolar ao estimular os professores, funcionários da escola e toda comunidade escolar a utilizarem o seu potencial na promoção de um ambiente escolar educacional positivo, estará promovendo a motivação de todo o contexto que está voltado para a aprendizagem e construção do conhecimento, e assim, estará expandindo as habilidades

de cada um na busca de serem criativos e proativos na resolução de problemas e enfrentamento de dificuldades.

Santos (2008, p. 13), complementa:

Não existem receitas maravilhosas ou teorias infalíveis para gerir uma instituição, de qualquer natureza, pois hoje, com a velocidade das mudanças, aquilo que se estabeleceu em um dado momento logo pode mostrar-se inadequado. É fundamental um diagnóstico da realidade, identificando seus problemas principais para conceber os encaminhamentos pertinentes para sua solução.

Um gestor líder é referência para sua equipe. Por isso a importância de se diagnosticar e fazer uma leitura do ambiente, ser sempre exemplo com atitudes e postura, exercendo com maestria seu papel de representatividade, ao fazer acontecer, juntamente com sua equipe.

O gestor escolar do século XXI dispõe de autonomia, delega responsabilidades ao confiar em sua equipe, é inovador, tem visão empreendedora, sabe cativar e envolver a todos, está em constante formação, buscando novos conhecimentos e acima de tudo, se preocupa com a motivação do ambiente escolar.

Um dos maiores desafios de um diretor em sua atuação é articular família e agentes educacionais dentro do processo educacional, sendo uma das principais competências de um dirigente escolar: a capacidade de articulação e integração, juntamente com a determinação e liderança.

CAPITULO III

METODOLOGIA

Conforme Fonseca (2002) destaca, *methodos* significa organização, e *logos*, estudo sistemático, pesquisa, investigação. Desta forma, metodologia é uma forma de organização dos estudos ou pesquisa e dos caminhos a serem percorridos para tal objetivo. Em seu sentido etimológico significa o estudo dos caminhos, dos instrumentos utilizados para se fazer uma pesquisa científica.

Segundo Bianchi, Alvarenga e Bianchi (1998, p. 37), metodologia é:

"um conjunto de instrumentos que deverá ser utilizado na investigação e tem por finalidade encontrar o caminho mais racional para atingir os objetivos propostos, de maneira rápida e melhor".

Para o desenvolvimento desse trabalho, inicialmente foi realizada uma pesquisa de cunho teórico com vistas a averiguar questões relacionadas a motivação na gestão escolar com a finalidade de analisar se o profissional que desenvolve seu trabalho de forma motivada obtém uma boa produtividade. Soma-se a pesquisa bibliográfica uma pesquisa qualitativa de caráter exploratória com o objetivo de investigar se a qualidade de vida no trabalho não depende diretamente das tarefas, e, sim da capacidade de motivação e satisfação em relação às condutas dos indivíduos.

Segundo Cervo, Bervian e da Silva (2007, p.61), a pesquisa bibliográfica "constitui o procedimento básico para os estudos monográficos, pelos quais se busca o domínio do estado da arte sobre determinado tema."

Severino (2007, p. 122) complementa destacando que a pesquisa bibliográfica "utiliza-se de dados ou de categorias já trabalhados por outros pesquisadores e devidamente registrados".

Sendo assim, a fundamentação teórica do trabalho partiu de uma linha de investigação e apuração que buscava a construção dos textos, baseada na análise da literatura já publicada e acessível em forma de livros, teses, dissertações, artigos de revistas especializadas, e demais publicações científicas relacionadas ao tema. Esses materiais

embasaram a construção teórica deste trabalho, buscando abordar o ponto de vista de vários autores sobre o tema pesquisado.

Em relação a pesquisa de campo, MARCONI; LAKATOS (2011, p.69) ressalta que "consiste na observação de fatos e fenômenos tal como ocorrem espontaneamente, na coleta de dados a eles referentes e no registro de variáveis que se presume relevantes, para analisálos".

Para tal, foi realizada uma coleta de dados, com aplicação de um questionário aberto para alguns profissionais da Educação, na EMEF Fundação Paiol Grande, escola de Ensino Fundamental (1° ao 5° ano): três professores, dois inspetores de alunos, diretor e vice diretor da escola e um pai de aluno. A coleta dos dados foi realizada por meio de entrevistas que contou com um roteiro de questões relevantes para o tema proposto. Foram elencadas nas entrevistas, questões sobre os desafios de trabalhar com uma diversidade de pessoas e questões relevantes sobre a participação de todos no processo de aprendizagem, convivência e nas atividades propostas pela escola.

Como experiência de trabalho, já que fui secretária de escola nesta instituição por três anos, a escola caracteriza-se como pequeno porte. Atualmente conta com noventa e três alunos na sede e, setenta e seis alunos nas escolas vinculadas, ou seja o gestor escolar é responsável por cento e sessenta e nove alunos suas diversidades, como transtornos, dificuldades de aprendizagem e diversos problemas familiares que venham interferir no cotidiano escolar.

Sua estrutura é composta por cinco salas de aula, uma sala de informática e uma sala de Atendimento Educacional Especializado, bem como cozinha, refeitório, banheiros, quadra, campo de futebol e piscina. Dessa forma, oferece atividades diversificadas aos alunos, inclusive no contraturno para garantir a universalização do ensino, o acesso e permanência do aluno na escola, visando a qualidade e a diversidade.

É importante destacar que a escola é um pouco afastada e, que todos os alunos dependem de transporte, ou seja, algumas crianças moram em local muito afastado e gastam em torno de 18 km para chegarem a escola, e nem sempre o transporte passa na porta de sua casa. Porém, de acordo com dados coletados na escola a frequência dos alunos é regular, ou seja, os alunos dessa escola são muito interessados e compromissados com o ensino.

A escola tem como missão assegurar o progresso de todos, ou seja, da aprendizagem dos alunos, o fortalecimento da interação escola, pais e comunidade e, sempre procurando a motivar a equipe para que aconteça realmente um trabalho eficiente e de qualidade.

Primeiramente, foi abordada a importância da motivação na gestão escolar na busca do incentivo ao profissional do magistério, visando ainda, a valorização tanto dos profissionais da educação quanto dos alunos.

Destaca-se que, a qualidade de vida no trabalho não depende diretamente das tarefas, e, sim da capacidade de motivação e satisfação em relação às condutas dos indivíduos. Portanto, o relacionamento entre pais, alunos e funcionários merece bastante atenção, pois é uma situação bem delicada que influencia o contexto escolar.

Em seguida foram realizadas as entrevistas com objetivo de analisar o nível de motivação dos agentes educacionais e seus fatores contribuintes, buscando a informação diretamente com a população pesquisada.

Tanto a fundamentação teórica que perpassou toda a elaboração deste trabalho com o propósito de compreender para explicar a realidade estudada, como a fase exploratória que buscou conhecer a estrutura educacional do trabalho, contribuíram para o enriquecimento desse trabalho.

CAPITULO IV

ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 Conclusão das entrevistas

Com base nas entrevistas (anexas) com os profissionais da referida escola percebe-se que mesmo contando com os profissionais especializados, apoio da equipe gestora, ainda percebe-se que a situação precisa ser melhorada, para atuarem em conjunto na busca de melhores resultados.

Alguns professores afirmaram que se sentem motivados em relação aos alunos e equipe de liderança, mas ainda se sentem desvalorizados em se tratando de políticas públicas e valorização dos profissionais da educação, principalmente os professores.

Os inspetores destacaram que o cuidado com os alunos é gratificante, pois a maioria dos alunos são compreensivos e que, a equipe gestora reconhece o trabalho de todos, apoiam e sempre demonstram respeito e gratidão.

Em se tratando do ambiente de trabalho, a escola se caracteriza como um ambiente acolhedor, o relacionamento entre colegas é excelente e o fator que contribui para este clima harmonioso é a postura firme da equipe gestora que transmite segurança frente aos problemas e desafios diários.

Adair (2010) descreve que, "cinquenta por cento da motivação vem de dentro da pessoa e cinquenta por cento provém de seu ambiente, em especial da liderança encontrada lá". Portanto, só é possível motivar uma equipe de trabalho se a gestão em si, estiver motivada.

Desse modo, acredita-se que, a gestão desssa escola tem papel relevante na motivação do ambiente como um todo, pois favorecem o diálogo, incentivam os docentes e proporcionam um clima organizacional favorável e harmonioso para desenvolver a confiança entre a equipe.

Em relação à participação da família na escola, informaram que por trabalharem numa escola de cidade pequena todos se conhecem, então fica mais fácil se comunicarem com os pais. São poucos os casos em que alguém da família ou algum responsável não acompanhe o rendimento do filho ou não comparecem à escola, quando solicitados, seja em atividades escolares ou reuniões de pais e mestres. Atendem da melhor forma possível às diversidades,

procurando ensinar com o maior repertório possível, com o objetivo de alcançar as diferentes habilidades e competências, através de atividades criativas, motivadoras e estimulantes do processo de aprendizagem.

Observa-se que os professores estão dispostos a assumir o seu papel enquanto membro social, cumprindo seus deveres em sala de aula e na instituição em que trabalham. Percebe-se que estão dispostos a se aperfeiçoar cada vez mais, tentam acompanhar a evolução social, mostrando sempre o caminho do bem, do respeito, do companheirismo, resgatando os valores tão esquecidos e de tão grande importância.

Demonstraram ainda estarem dispostos a superar desafios e conquistar parceiros nessa caminhada difícil, dar o melhor de si no cumprimento do seu papel na sociedade. Procuram atender aos pais e sempre comunicá-los quanto às dificuldades de seus filhos, para que se tornem parceiros comprometidos com o desenvolvimento de seus filhos. Porém, há uma preocupação relacionada a responsabilidade da educação das crianças que, segundo os professores, os pais estão repassando essa educação dos filhos para escola, o que acaba trazendo desgaste físico e emocional para todos os envolvidos no ambiente escolar.

Robins (2002) salienta que, a motivação está ligada a recursos responsáveis pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa, direcionadas ao alcance de um determinado propósito.

Desta forma, a motivação requer que, ao se esperar um determinado tipo de conduta de um indivíduo, é imprescindível que o apresentem estímulos e incentivos, para que o mesmo se expresse favorável à ação. Percebe-se que, toda a equipe da EMEF Fundação Paiol Grande está impulsionada a fazer sempre o melhor e que se sentem motivados pela liderança em cumprir seus deveres da melhor forma possível ainda que se sintam desvalorizados pelas políticas públicas que, de uma maneira geral, necessita de melhorias.

Cohen e Cohen (1995, pág. 1) salientam que "... dar a seus membros uma inoculação que ajuda a repelir o fracasso. Cria uma confortável atmosfera de trabalho que potencializa os membros a darem o melhor de si".

Nesse sentido, conforme Bezerra (2011) nos apresenta, o clima organizacional se torna agradável quando seus colaboradores se sentem satisfeitos diante de suas necessidades sanadas.

Conclui-se portanto que, para que se ofereça um atendimento de qualidade para a sociedade, as instituições escolares devem procurar melhorar os índices de satisfação dos membros que a compõe, e isto está relacionado a equipe motivada, feliz e comprometida com o trabalho realizado. Para que isso aconteça uma organização deve ser saudável e produtiva para evitar o desgaste de sua equipe e, em se tratando da escola supracitada, e de acordo com a análise das discussões, nota-se que o clima organizacional da instituição é equilibrado e isso se reflete na eficácia do trabalho de todos os envolvidos.

A fase exploratória foi realizada no intuito de se fazer uma investigação empírica para conferir as hipóteses levantadas neste presente trabalho. A entrevista foi desenvolvida de uma maneira tranquila, para que todos os envolvidos se sentissem confortáveis em responder e comentar sobre os desafios e expectativas relacionados à escola em questão.

Em determinado momento, me deparei com relatos diferentes ao estabelecido nas perguntas, percebi então alguma dificuldade de interpretação dos pais sobre a pergunta relacionada ao vínculo afetivo entre professor e aluno . Neste momento, notei que precisava mudar a pergunta e contextualizá-la para que entedessem o significado de vínculo afetivo, já que a clientela da escola é formada por pessoas mais simples, porém com muita sabedoria e bagagem para nos ensinar as coisas práticas da vida. Foi a partir daí que a entrevista se tornou uma conversa agradável e produtiva.

Conforme a experiência relatada, sugiro que seja feita pesquisa de campo, com entrevista como meio de coleta de dados e esteja voltada para a realidade de cada indivíduo, ou seja, com vocabulário adequado, um clima agradável para que o sujeito entrevistado se sinta à vontade e que o pesquisador esteja preparado e tenha um bom conhecimento sobre o assunto para que possa explorar e ampliar sua visão ao assunto estudado.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

De acordo com os autores estudados foi possível observar que a motivação influencia e contribui para o desenvolvimento do clima organizacional e, a forma como o gestor escolar aborda sua equipe ao exercer uma gestão democrática, mediando todas as atividades para que aconteçam de forma integrada para que todos se sintam valorizados, refletirá na aprendizagem dos alunos, que é o produto final de uma escola.

Os conceitos e estudos sobre teorias ligadas à motivação na gestão escolar foram apresentados com a finalidade de auxiliar na compreensão e execução do objetivo da pesquisa. Sendo pautado através das contribuições de autores como Watson (1925), Maslow (1970), Chiavenato (1992), Luck (2002), entre outros.

Também foi possível analisar algumas leis e perceber que a motivação está presente, podendo-se citar o Plano Nacional de Educação –PNE (Lei nº 13.005/2014), que prevê que a União, os Estados, Municípios e Distrito Federal a garantir planos de carreira e remuneração para os profissionais da educação escolar básica pública, também definida no artigo 61 da Lei de Diretrizes e Bases - LDB (Lei 9394 de 20/12/96),

Um ponto a ser destacado no PNE é o objetivo de sua meta 18, que prevê tornar a carreira dos profissionais da educação escolar básica atrativa e viável, um fundamento importante para garantir a educação como direito fundamental, universal, e inalienável, garantindo a universalização do acesso e permanência, desenvolvimento e aprendizagem dos educandos.

Vale a pena ressaltar também que, após diversas lutas e movimentos sociais, foram definidos na Constituição Federal de 1988, em seu artigo 206, inciso VI, os princípios para a educação brasileira, dentre eles a gestão democrática. Assim sendo, a gestão democrática e participativa também pode ser definida como uma ferramenta que contribui para a motivação no ambiente escolar.

Desta forma, na esfera das políticas públicas, a participação social assume um papel fundamental na gestão e no controle das ações do governo, como um meio de gestão descentralizada, podendo proporcionar melhorias no contexto escolar.

Observou-se ainda que, a qualidade de vida no trabalho não depende diretamente e exclusivamente das tarefas, e, sim da capacidade de motivação e satisfação em relação às condutas dos indivíduos. Foi possível entender que, no ambiente de trabalho, a prática da motivação resulta na melhoria das atividades propostas, na quantidade de esforço

desempenhada, e a persistência da pessoa em realizar o objetivo, ao torná-las cada vez mais desafiadoras e complexas. Porém devem pautar-se no diálogo e na resolução de conflitos como um processo de relações sociais, aprimorando ações participativas e reflexivas.

Ao analisar o clima organizacional, destacando e interpretando os seus melhores resultados, percebeu-se também que, as teorias abordadas ressaltam a importância da motivação, tanto em relação a fatores externos (ambiente) ou internos (eu) e ambos estão intimamente ligados. Desta maneira, a prática da motivação no ambiente de trabalho proporciona um clima organizacional favorável e harmonioso.

Contudo, nota-se que a noção de necessidade permeia a maior parte dos conceitos de motivação e está presente em um bom número de teorias, ou seja, o fator motivacional está associado a uma intenção, uma necessidade ou uma predisposição nas ações de um indivíduo.

É importante destacar que, o perfil do gestor escolar é referência para a instituição, uma vez que sua capacidade de articulação e integração, juntamente com sua determinação e liderança transformam e motivam sua equipe, na busca de um melhor ambiente, tanto de trabalho quanto de aprendizagem, podendo gerar um clima de motivação entre os envolvidos.

Conclui-se, portanto, que a gestão escolar motivada é de extrema importância no contexto escolar, pois, na medida em que a escola, de um modo geral, consegue formar cidadãos autônomos e socialmente responsáveis, estará exercendo com plenitude seu papel que é de fundamental relevância na sociedade. Sendo assim, a gestão escolar é considerada um dos fatores decisivos para a qualidade da educação e, conforme a fase exploratóra realizada, pode-se perceber o quanto a gestão escolar tem feito diferença no cotidiano da EMEF Fundação Paiol Grande em relação ao clima organizacional, eficácia do trabalho de todos e segurança frente aos desafios enfrentados. No entanto, o desempenho organizacional é resultado de vários fatores como a estratégia, tecnologia, políticas públicas e talento humano para uma administração eficiente.

BIBLIOGRAFIA

ADAIR, J. Liderança e Motivação. 2. ed. São Paulo: Clio, 2010

ANDRADE, J.V. Gestão em lazer e turismo. Belo Horizonte: Autêntica: 2001. P. 16-17)

ANJOS, Caliana Alves dos. O Clima Organizacional e a sua Importância no Desempenho das Equipes de Trabalho: Um estudo de caso no Centro de Atenção Psicossocial de Camacan.

Ihéus, 2008.

http://www.uesc.br/cursos/graduacao/bacharelado/administracao/monografias/caliana_alves.pdf

ARAUJO, Luis César de; GARCIA, Adriana Amadeu. Gestão de Pessoas: **Estratégias e Integração Organizacional**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. Motivação nas organizações, 4 ed. São Paulo: Atlas, 1997

BERGAMINI, Cecília Whitaker. Motivação nas Organizações. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

BEZERRA, A. de S. Clima organizacional: fatores que influenciam na empresa xyz. Picos. PI. 2011.

BIANCHI, Anna; ALVARENGA, Marina; BIANCHI, Roberto. **Manual de orientação:** estágio supervisionado. São Paulo: Pioneira, 1998.

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil. Ministério da Educação. Esplanada dos Ministérios. Brasília. Distrito Federal, 1988.

BRASIL. **Plano Nacional de Educação**. 2001. Disponível em: http://portal.mec.gov.br/arquivos/pdf/pne.pdf.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A.; SILVA, R. **Metodologia científica.**6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. Recursos humanos na empresa: pessoas, organizações e sistemas. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1994

·	Gerenciando	pessoas:	O	passo	decisivo	para	administração	participativa.	São
Paulo:									

Makron Books, 1992.

_____. Administração geral e pública, 2006. Rio de Janeiro: Elsevier, 6ª edição

CODA, Roberto. (1998). **"Como está o Clima?"** In Fascículo n. 15, Programa de Profissionalização do Banco do Brasil. Brasília.

_____. **Psicodinâmica da vida organizacional**. São Paulo: Atlas, 1997.

COHEN, William A.; COHEN, Nurit. **A empresa paranóica**; Tradução Anna Terzi Giova. São Paulo: Makron Book.

CURY, Augusto. O código de inteligência. Rio de Janeiro: Ediouro, 2008.

DUBRIN, Andrew J. **Fundamentos do Comportamento Organizacional**. São Paulo: Editora Thompson, 2003.

FURTADO, O; TEIXEIRA, M.L.T.; BOCK, A.M.B. **Psicologias: uma introdução ao estudo da Psicologia**. São Paulo: Saraiva, 1999

GORDON, George & CUMMINS, Walter. (1979). **Managing Management Climate**. Massachusetts: Lexington Books.

GUIMARÃES, S. E.R, Motivação intrínseca, extrínseca e o uso de recompensas em sala de aula. In: BRORUCHOVITCH E. (Org.). A motivação do aluno. Contribuições da psicologia contemporânea. 4.ed. Petrópolis: Vozes, 2009. p.37-57.

HERZBERG, F. Novamente: Como se faz para motivar funcionários. In: BERGAMINI, C.W;

LDB - Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional: Texto na íntegra Lei 9394 de 20 de dezembro de 1996. São Paulo: Saraiva, 1996.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. Dicionário Aurélio Básico da Língua Portuguesa. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1988.

FESTINGER L., A Theory of Cognitive Dissonance (Stanford University Press; 1957)

FONSECA, J. J. S. Metodologia da pesquisa científica. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila.

LIBÂNEO, J. C. Gestão e organização da escola: teoria e prática. Goiânia: Alternativa, 2004.

LUCK, H. **Ação Integrada: Administração, Supervisão e Orientação Educacional**. 19. ed. Petrópolis: Vozes, 2002.

LUCK, Heloisa. (Org.). **Gestão escolar e formação de gestores.** Em Aberto, v. 17, n.72, p. 1-195, fev./jun. 2000.

LUCK, Heloísa. **Perspectivas da Gestão Escolar e Implicações quanto à Formação de seus Gestores.** Em Aberto, Brasília, v. 17, n. 72, p. 1-195, fev./jun. 2000.

LUZ, Ricardo. Clima Organizacional. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995.

LUZ, Ricardo. Gestão do Clima Organizacional. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa:** planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MASLOW, A. H. **Motivation and personality**, 2ª ed. Nova York: Harper &Row, 1970 MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Introdução à Administração**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

PIÉRON, Henri. **Dicionário de Psicologia**. trad por Dora de barros Cullignan. Edi. Rio de Janeiro. Editora Globo. 1995.

ROBBINS, S. Comportamento organizacional. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

SANTOS, Clóvis Roberto dos. **A gestão educacional e escolar para a modernidade**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

SCHNEIDER, Benjamin. GUNNARSON, Sarah & NILES-JOLLY, Kathryn. (1994). Creating the climate and culture of success. Maryland, p. 17-29.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. 23. ed. rev. e atual. São Paulo: Cortez, 2007

SILVA, Reinaldo Oliveira da. **Teorias da Administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

STEERS, R. M.; PORTER, L. W. Motivation and work behavior. New York: McGraw-Hill, 1991.

ANEXOS

Entrevista com inspetores de alunos

1- Vocês consideram seus trabalhos e responsabilidade gratificantes? Vocês se sentem reconhecidos e valorizados?

Nossa reponsabilidade é imensa, cuidar dos alunos nos intervalos, na entrada e saída é normal quando não temos problemas de indisciplina, mas quando um aluno ou outro resolvem desrespeitar os funcionários, os professores e os próprios colegas aí fica difícil de controlar. Podemos falar que é gratificante pois a maioria dos alunos são compreensivos, são obedientes. Em relação a remuneração não é nada gratificante, pelo serviço que prestamos poderíamos ser melhor valorizados. A equipe gestora e nossa diretora reconhecem sim, o nosso trabalho, nos apoiam e sempre demonstram respeito e gratidão.

2- Como você classifica o seu ambiente de trabalho?

Podemos dizer que é um lugar estressante, mas por gostarmos do que fazemos, nos envolvemos e procuramos fazer do ambiente um lugar bacana. Temos também excelente relacionamento com a maioria dos colegas de trabalho e a equipe gestora é acolhedora e firmes em suas atitudes. Isso contribui para amenizar os problemas e desafios diários.

3- Como vocês classificam a participação dos pais em relação aos problemas de indisciplina, desrespeito às regras e normas da escola?

A maioria dos pais tem consciência do seu papel na educação dos filhos, mas há alguns que são totalmente indiferentes em relação aos maus comportamentos dos filhos, e ainda tem aqueles que são super protetores, que não conseguem enxergar os defeitos de seus filhos.

Entrevista com pais

1- O senhor (a) participa das reuniões de pais organizadas pela escola? Como são essas reuniões?

Sim participo de todas as reuniões quando sou convidado. As reuniões são bem práticas, primeiro recebemos algumas orientações da coordenação e em seguida verificamos o rendimento escolar de nossos filhos através dos boletins e avaliações. Algumas vezes tem alguma atividade dinâmica de algum assunto referente aos nossos filhos.

2- O senhor (a) acredita que o vínculo afetivo entre professor e aluno pode significar um recurso importante em relação à indisciplina?

Sim, acredito e acho muito importante, porque quando um aluno não consegue gostar do professor ele não se sentirá motivado na sala de aula. O professor precisa incentivar o aluno a ter boa participação e gostar da escola e os pais devem orientar os filhos a obedecerem aos professores e respeitarem os colegas.

3- Como o senhor (a) avalia a escola e os professores de seu filho (a)?

Dou nota 10 (dez) para a escola e para os professores também. O meu filho não é muito bom aluno, sei que ele é bagunceiro, mas as professores sabem lidar com ele e conseguem fazer com que ele aprenda. Somos informados sobre o comportamento e sobre o rendimento deles, sempre. Estamos atentos, pois a escola incentiva à participação dos pais.

Entrevista com professores

1- Vocês consideram seus trabalhos e responsabilidade gratificantes? Vocês se sentem reconhecidos e valorizados?

Atualmente a responsabilidade do professor é maior que a de outra, acabamos exercendo os mais diversos papeis em sala de aula. A maioria dos pais estão repassando a educação dos filhos para escola. Isso nos traz muitos desgaste físico e emocional, e muitos de nós acabam tendo problemas de saúde como transtornos de ansiedade e até mesmo depressão. Apesar de tudo isso consideramos gratificante, principalmente quando percemos que a aprendizagem acontece, que os alunos progridem e atingem os objetivos propostos. Podemos dizer que somos reconhecidos e valorizados pela equipe gestora. Elas procuram reconhecer o nosso trabalho, nos dão suporte e procuram motivar a turma com atividades dinâmicas nos htpcs e também nos acolhem o tempo todo. Em relação a salário sentimos totalmente desvalorizados e esquecidos.

2- Como vocês classificam o seu ambiente de trabalho?

O ambiente é acolhedor e motivador. Estamos diante de uma escola bonita, de gente bonita e temos um bom relacionamento. As crianças são lindas, inocentes e a maioria ainda nos reconhecem como importantes.

3- Acontece a participação dos pais em relação a educação dos filhos e em relação a aprendizagem dos alunos?

Apesar de haver uma minoria que não participa das atividades ou do rendimento dos filhos, a maioria tem boa participação e procuram participar das reuniões e atividades da escola.

Entrevista com a diretora e vice diretora da EMEF Fundação Paiol Grande

1- Apesar da ausência de politicas públicas em relação a valorização dos servidores da educação qual atitudes vocês costumam tomar para que os funcionários e professores não se sintam desmotivados ou desinteressados pelo exercício de seu trabalho?

Com certeza a desmotivação é geral, mas como não somos nós os reponsáveis por essa situação procuramos acolher a todos os professores, funcionários, alunos e pais. Procuramos amenizar os problemas e encarar os desafios com dinamismo e com muita criatividade. Incentivamos a turma, damos atenção merecida e estamos sempre atentos para que possamos ajudá-los em suas tarefas diárias. Procuramos manter o ambiente harmonioso, alegre e acolhedor. Temos consciência de que não agrademos a todos, mas procuramos fazer o melhor, sempre com vistas a manter o equilíbrio e harmonia entre todos. Fazemos a nossa parte.

2- Como é a participação dos pais nas atividades escolares?

A maioria dos pais participam e quando não há participação procuramos trazê-los para a escola. Incentivamos a parceria com eles. Contamos com o apoio do psicólogo e psicopedagogo no âmbito escolar e também contamos com as parcerias com assistência social e conselho tutelar.

3- Com certeza vocês também passam por momentos de ansiedade, de desgaste e falta de motivação. Como fazem para lidar com isso?

Passamos por tudo isso e procuramos manter o equilíbrio. A gestão de pessoas é o nosso maior problema, o nosso maior desafio, porque as pessoas estão cada vez mais agindo de forma individualista, defendendo a si próprio, talvez exigindo mais de seus superiores, como se fossemos os responsáveis pelas condições em que se encontram.

4- Os professores tem oportunidade e incentivo para participarem de cursos de formação ou renovação?

Todos as oportunidades em relação a formação de professores são oferecidas pela Secretaria de Educação e o incentivo é a evolução funcional no plano de Carreira do Magistério do Município.