



**UNIVERSIDADE DA INTEGRAÇÃO INTERNACIONAL DA  
LUSOFONIA AFRO-BRASILEIRA**

**CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO *LATO SENSU* EM GESTÃO PÚBLICA**

**PEDRO IGOR E SILVA DINIZ**

**A GESTÃO ESCOLAR E A MOTIVAÇÃO EM TEMPOS DE  
PANDEMIA: A EXPERIÊNCIA DA E.E.F. TEMPO INTEGRAL DARCY  
RIBEIRO - ARACATI – CE.**

**ARACATI - CE**

**2021**

**PEDRO IGOR E SILVA DINIZ**

**A GESTÃO ESCOLAR E A MOTIVAÇÃO EM TEMPOS DE  
PANDEMIA: A EXPERIÊNCIA DA E.E.F. TEMPO INTEGRAL DARCY  
RIBEIRO - ARACATI – CE.**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Especialização em Gestão Pública da Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira e Universidade Aberta do Brasil como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Gestão Pública.

Orientador: Prof. Dr. Alexandre Oliveira Lima

ARACATI - CE

2021

Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira  
Sistema de Bibliotecas da UNILAB  
Catalogação de Publicação na Fonte.

---

Diniz, Pedro Igor e Silva.

D61g

A gestão escolar e a motivação em tempos de pandemia: a experiência da E.E.F. Tempo Integral Darcy Ribeiro / Pedro Igor e Silva Diniz. - Aracati, 2021.

61f: il.

Monografia - Curso de Gestão Pública - 2020.1, Instituto de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira, Redenção, 2021.

Orientador: Prof. Dr. Alexandre Oliveira Lima.

1. Escolas - Organização e Administração. 2. Funcionários de escolas. 3. Motivação. I. Título

CE/UF/BSP

CDD 370

---

**PEDRO IGOR E SILVA DINIZ**

**A GESTÃO ESCOLAR E A MOTIVAÇÃO EM TEMPOS DE  
PANDEMIA: A EXPERIÊNCIA DA E.E.F. TEMPO INTEGRAL DARCY  
RIBEIRO - ARACATI – CE.**

Monografia apresentada como requisito ao título de Especialista em Gestão Pública da Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira e Universidade Aberta do Brasil.

Aprovado em: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

**BANCA EXAMINADORA**

---

Orientador: Prof. Dr. Alexandre Oliveira Lima

---

Profa. Dra. Sandra Maria Guimarães Callado

---

Prof. Dr. João Coelho da Silva Neto

A todos os (as) gestores (as) que são capazes de pensar no outro e tem os ouvidos atentos para a escuta ativa. A todos aqueles que incentivam aos colaboradores a se sentir motivados para a execução de seu trabalho, proporcionando um ambiente acolhedor.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradecer primeiramente ao Deus das causas impossíveis, por sempre me guiar para o caminho certo, reconhecendo que sem Ele, nada disso seria possível de realizar sem sua permissão.

Aos meus pais, por todo o apoio, pela educação que me ensinaram, sem eles eu não estaria onde estou e não seria quem eu sou, por sua compreensão e amor, ao meu irmão que sempre esteve ao meu lado.

Aos professores que compartilharam seus saberes até aqui e aos familiares e amigos que me incentivaram durante a caminhada, em especial ao Professor Doutor Alexandre Oliveira Lima, pelo caminhar junto na construção deste trabalho.

A todos que, direta ou indiretamente, contribuírem em minha formação acadêmica.

*Ninguém conseguirá trabalhar em equipe se não aprender a ouvir. Ninguém aprenderá a ouvir se não aprender a se colocar no lugar dos outros (Augusto Cury).*

## RESUMO

No período compreendido entre março de 2020 até meados do ano 2021, se têm vivido dias de incertezas, tanto no trabalho quanto no campo pessoal, devido a pandemia causada pelo COVID 19 e isso tem afetado o estado sócioemocional das pessoas. No ambiente de trabalho, onde muitos se viram forçados a aprender uma nova forma de desenvolver suas funções, o estado emocional dos trabalhadores foi afetado pela pandemia. De repente, a maioria dos profissionais foi desafiada a trabalhar de forma remota sendo que, à princípio, não tiveram nenhuma formação para tal. No ambiente escolar essa rotina se tornou uma realidade tendo alguns profissionais trabalhando de forma totalmente remota, outros parcialmente e alguns, presencialmente. Este trabalho objetiva analisar o trabalho realizado pela gestão escolar da EEF. Tempo Integral Darcy Ribeiro, situada na cidade de Aracati - Ce, no tocante a motivação de seus colaboradores em tempos de pandemia. Parte do questionamento de saber, se a equipe gestora da escola desenvolveu ações para motivar os funcionários que nela trabalham durante a pandemia do Covid 19 e como esses colaboradores se sentem e o que os motiva a trabalhar em um período tão conturbado. Foi percebido que todos os envolvidos na pesquisa estão exercendo sua função por motivo de escolha, o que já facilita o entendimento de que, quando se tem a oportunidade de trabalhar naquilo que lhe satisfaz, certamente o colaborador se sente motivado a fazer a diferença, basta que, para isso, a empresa o impulse a desenvolver as competências necessárias para exercer com eficiência a sua função. Na escola em estudo, mesmo com os percalços vivenciados pela pandemia, a maioria dos servidores se sente motivados ao trabalho e a equipe gestora colabora para essa motivação através dos momentos vivenciados e de exploração das habilidades sócioemocionais.

**Palavras-chave:** Escola. Funcionários. Gestão escolar. Motivação. Satisfação.

## ABSTRACT

In the period between March 2020 and mid 2021, there have been days of uncertainty, both at work and in the personal field, due to the pandemic caused by COVID 19 and this has affected people's socio-emotional state. In the work environment, where many were forced to learn a new way to develop their functions, the emotional state of workers was affected by the pandemic. Suddenly, most professionals were challenged to work remotely and, at first, they had no training to do so. In the school environment, this routine has become a reality with some professionals working completely remotely, others partially and some in person. This work aims to analyze the work carried out by the school management of the EEF. Full Time Darcy Ribeiro, located in the city of Aracati - Ce, regarding the motivation of its employees in times of pandemic. Part of the question is whether the school's management team developed actions to motivate employees who work there during the Covid 19 pandemic and how these employees feel and what motivates them to work in such a troubled period. It was noticed that everyone involved in the research is exercising their role by reason of choice, which already facilitates the understanding that, when you have the opportunity to work in what you are satisfied with, the employee certainly feels motivated to make a difference, just that, for this, the company encourages him to develop the necessary skills to perform his function efficiently. In the school under study, even with the mishaps experienced by the pandemic, most servers feel motivated to work and the management team collaborates for this motivation through the moments experienced and exploration of socio-emotional skills.

**Keywords:** School. Employees. School management. Motivation. Satisfaction.

## LISTA DE FIGURAS E GRÁFICOS

<b>FIGURA1.</b> Pirâmide de Maslow.....	26
<b>FIGURA 2.</b> Teoria dos dois fatores de Herzberg.....	28
<b>Gráfico 1.</b> Qual a função que você ocupa na escola?.....	40
<b>Gráfico 2.</b> Seu trabalho foi uma escolha ou necessidade de sobrevivência?.....	41
<b>Gráfico 3.</b> Como você trabalhou de março de 2020 a junho de 2021?.....	41
<b>Gráfico 4.</b> Caso tenha trabalhado totalmente ou parcialmente remoto, você acredita que o espaço ou as instalações do trabalho remoto são ou eram adequados?.....	42

<b>Gráfico 5.</b> Caso tenha trabalhado totalmente ou parcialmente remoto, você acredita que houve suporte ou treinamento adequado aos profissionais para continuarem trabalhando remotamente?.....	42
<b>Gráfico 6.</b> Você se sente motivado para o trabalho que executa?.....	43
<b>Gráfico 7.</b> Nesse período de pandemia, você pensou em sair da escola por falta de motivação?.....	44
<b>Gráfico 8.</b> Como você classifica o grau de satisfação pelo trabalho realizado nesse período pandêmico?.....	44
<b>Gráfico 9.</b> A gestão escolar demonstrou interesse em saber como você estava nesse período?.....	45
<b>Gráfico 10.</b> Foi realizado algum momento de encontro, mesmo virtual, no período de março de 2020 a junho de 2021, com o objetivo de desenvolver as habilidades sócioemocionais dos profissionais da escola?.....	45
<b>Gráfico 11.</b> Você consegue identificar uma ou mais ações de motivação realizada pela gestão escolar no período da pandemia?.....	46
<b>Gráfico 12.</b> Caso tenha identificado uma ou mais ações de motivação da gestão, você acredita que esta(s) ação(ões) fo(ram) fundamentais para que os profissionais que estavam de forma remota prestassem um bom serviço?.....	47
<b>Gráfico 13.</b> Como você considera o seu ambiente de trabalho?.....	48
<b>Gráfico 14.</b> O que lhe motivou a trabalhar nesse período pandêmico?.....	48
<b>Gráfico 15.</b> Identifique abaixo até 3 (três) conceitos para se obter uma boa qualidade de vida no trabalho.....	49

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>11</b>
<b>2 MOTIVAÇÃO E GESTÃO ESCOLAR.....</b>	<b>16</b>
2.1 Motivação, uma palavra com diversos conceitos.....	16
2.2 Importância da motivação no ambiente de trabalho.....	20
2.3 As teorias motivacionais e a Escola de Tempo Integral.....	25
2.4 Gestão escolar com foco em resultados.....	30

<b>3 A E.E.F. TEMPO INTEGRAL DARCY RIBEIRO - ARACATI – CE.....</b>	<b>35</b>
3.1 Breve explanação do ambiente educacional.....	35
3.2 O Plano Político e o Regimento Escolar: documentos norteadores de uma prática de gestão com focos em resultados.....	36
<b>4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>38</b>
4.1 Características da pesquisa.....	38
<b>5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS.....</b>	<b>40</b>
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>51</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>53</b>
Anexo.....	57

## 1 INTRODUÇÃO

Sabe-se que hoje a motivação é um dos temas mais estudados nas organizações bem como no campo acadêmico, visando a uma melhor compreensão do comportamento humano no seu local de trabalho, uma vez que o comportamento de seus colaboradores impulsiona a empresa para o sucesso ou ao insucesso.

O comportamento humano é muito complexo e diversificado, mesmo com pesquisas incessantes nessa área, é imprescindível compreender, além da motivação no trabalho, as necessidades humanas que influenciam todo este processo. Pois é sabido que as necessidades humanas variam de indivíduo para indivíduo e geram a dificuldade de estudar o comportamento do homem e sua relação com o trabalho.

Chiavenato (2010, p. 243) chama a atenção para expor que “a motivação é o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de determinada meta”. Sendo assim, afirma-se que cada pessoa já traz dentro de si as suas próprias motivações, cabendo a cada instituição com seus recursos, encontrar as maneiras para cultivá-las e mantê-las. É necessário frisar que uma pessoa não pode motivar a outra, mas pode criar condições para que esta a desenvolva, através de técnicas de sensibilidade adequadas, para despertá-la.

Completando o pensamento acima, Maximiano (2006) explica que a motivação é a interação entre motivos internos do indivíduo e estímulos externos causados por uma situação. Os motivos internos são aqueles que diferenciam as pessoas, pois cada indivíduo valoriza certas tarefas e não outras e tem certos desejos menosprezando outros. Já os motivos externos são os estímulos e incentivos que as empresas, as situações e ambientes oferecem que podem satisfazer necessidades e despertar desejos.

É importante destacar que a motivação é o que faz com que as pessoas concedam o melhor de si, façam o possível para conquistar o que desejam. Porque diz respeito à disposição de um indivíduo para fazer algo que ao mesmo tempo seria condicionada pela capacidade dessa ação trazer a satisfação e necessidade deste indivíduo, uma vez que pessoas motivadas desempenham melhor suas tarefas do que as desmotivadas (ROBBINS, 2008).

Assim, surge como um problema para as organizações contemporâneas, o comportamento humano, visto a dificuldade de compreendê-lo. Portanto, é necessário conhecer os elementos que provocam a conduta do indivíduo e para atender a esse propósito, o presente artigo elegeu a motivação, como um ponto determinante que persuade nesse comportamento.

É uma temática considerável, pois os colaboradores de uma instituição são um dos principais fatores para o seu sucesso. Por isso, encontrar maneiras de torná-los mais motivados para o seu trabalho vai traduzir-se numa melhoria significativa do desempenho do negócio, atingindo resultados cada vez mais satisfatórios, agregando valor e fazendo com que a equipe atinja um nível mais elevado de eficiência, principalmente no momento ora vivenciado pela pandemia causada pelo *Sars-Cov 2*.

No Brasil, as escolas em tempo integral objetivam a ampliação da jornada parcial à integral, considerando o percurso organizacional dessas instituições, bem como o entendimento da diferença entre ampliação de jornada e ampliação de possibilidades de conhecimento de mundo, de cultura e formação pessoal. As metas para a aprendizagem devem estar centradas em desenvolver as potencialidades do sujeito e para tal, expressas no currículo escolar das Escolas de Tempo Integral, segundo se expressa em Santos (2014).

Mesmo que as escolas em tempo integral faça parte de uma das metas do Plano Nacional de Educação e que tem vigência de 10 (dez) anos, ainda se encontra distante de atingir a meta proposta. Dados do Censo Escolar 2018 revelam que houve uma queda nas matrículas de estudantes que têm pelo menos sete horas diárias de atividades escolares (somando-se a duração da escolarização com a duração da atividade complementar), que na rede pública, representando apenas 2,2% das matrículas (INEP, 2021).

De acordo com o anuário da educação básica (MEC/Inep/DEED, 2021) depois de um período de crescimento, durante a primeira metade da última década, a proporção de escolas públicas de Educação Básica com matrículas em tempo integral vem caindo desde 2016: passou de 44,6%, em 2015, para 29,5%, em 2020, mesmo havendo disponibilidade de vagas, ainda não é compreendida como oportunidade de crescimento educacional para o estudante. Em 2018, somente, 9,4% dos matriculados no ensino fundamental permaneceram sete horas diárias ou mais em atividades escolares. A proporção de matrículas de tempo integral é

substancialmente menor na rede privada do que na rede pública, representando apenas 2,2% das matrículas. A maior queda na oferta ocorreu no Ensino Fundamental: o número de matrículas em tempo integral nessa etapa passou de 2,4 milhões para 1,8 milhão, entre 2019 e 2020. Em 2020, o ensino em tempo integral alcança apenas 13,2% das crianças e dos jovens brasileiros. Os 86,8% restantes frequentam a escola de manhã, à tarde ou à noite, em um período de quatro ou cinco horas.

Interessante assinalar que, de acordo com dados do INEP (2021) o Estado do Ceará é a unidade federativa com a maior proporção de matrículas em tempo integral em escolas públicas na Educação Básica. Atingiu no ano de 2020, cerca de 28,5% de estudantes do ensino fundamental da rede pública matriculados em tempo integral, sendo que esse é o maior percentual do Brasil. Os números do Ceará sobre o ensino fundamental representam uma diferença superior a 12 pontos percentuais em relação ao segundo colocado, o Piauí, que tem 16,3% de alunos da rede pública do ensino fundamental em tempo integral. Os números mostram força do Nordeste em relação a essa política. Além do primeiro e segundo lugar, a região tem também o quarto lugar com o Maranhão (13,3%) e o quinto, com Alagoas (13,1%). O terceiro é o Tocantins (15,9%) (BRASIL, INEP, 2021).

A própria Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB/1996) e do Fundo de Manutenção e Desenvolvimento da Educação Básica e de Valorização dos Profissionais da Educação (FUNDEB), os dois Planos Nacionais de Educação, estabelecidos para os períodos 2001-2011 (BRASIL, 2001) e 2014-2024 (BRASIL, 2014) e o Plano de Metas Compromisso Todos pela Educação (PDE 2007) trazem diretrizes relacionadas à Escola de Tempo Integral (ETI).

De acordo com o Plano Nacional de Educação, a previsão de oferta de Escola de Tempo Integral é até 2024, no mínimo, em 50% das escolas públicas de forma a atender pelo menos 25% de todos os alunos. Mantém-se a ênfase da educação infantil como destinatária do tempo integral e também, no item 6.2, a prioridade para os setores vulneráveis da população:

Instituir em regime de colaboração, programa de construção de escolas com padrão arquitetônico e de mobiliário adequado ao atendimento em tempo integral, prioritariamente em comunidades pobres ou com crianças em situação de vulnerabilidade social (BRASIL, 2014).

Daí surge o interesse de falar sobre a temática, pois é sabido que, quando a carga horária de trabalho aumenta, certamente a dedicação se torna necessária para se ter resultados satisfatórios. E, se sabe que, quando os profissionais da educação se sentem desmotivados e sem qualidade de vida no trabalho podem se tornar um problema para a escola, pois o rendimento tende a cair e suas tarefas não serão executadas corretamente, principalmente em um período em que as relações, desde pessoais às profissionais estão atreladas ao uso das tecnologias, por conta da pandemia. Por isso, surgiu o problema: a Equipe Gestora da Escola de Ensino Fundamental Tempo Integral Darcy Ribeiro desenvolveu ações para motivar os funcionários que nela trabalham durante a pandemia do Covid 19 e como esses colaboradores se sentem e o que os motiva a trabalhar em um período tão conturbado.

Esta pesquisa tem como objetivo geral analisar como os funcionários da Escola de Ensino Fundamental Tempo Integral Darcy Ribeiro, perceberam as ações desenvolvidas pela equipe gestora para motivá-los a realizar suas atividades durante a Pandemia do Covid-19. Além disso, como objetivos específicos busca-se identificar as razões pelas quais os servidores continuaram a trabalhar durante a pandemia e como percebem o trabalho realizado pelos gestores no tocante à motivação da equipe.

Para tanto, este trabalho será classificado quanto à técnica de coleta de dados, como pesquisa bibliográfica, com objetivo descritivo - exploratório e de natureza qualitativa, com aplicação de questionário com perguntas fechadas, fundamentado a partir da análise dos documentos, tendo como base publicações especializadas sobre o tema proposto. E para aprofundar o conhecimento sobre a temática em estudo, buscar-se-á amparo à luz de Cavalieri (2014), Santos (2013), Chiavenato (2010) e Lima (2008) dentre outros que abordam o conteúdo de forma didática e de simples compreensão, pois este poderá servir de base para outras construções acadêmicas, bem como para estudo posterior.

A monografia será organizada em cinco capítulos, a saber. Após a introdução, abordar-se-á a temática motivação e gestão escolar com foco em resultados. Neste caso, buscar-se-á fazer um resgate sobre conceitos de motivação e os princípios da gestão escolar, quando se busca resultados. A esse respeito Bergamini (1997, p. 24) aponta que “o fracasso da maioria das empresas não está na falta de conhecimento técnico. E, sim, na maneira de como lidar com as

pessoas”. Daí, a importância de se explorar a temática, pois quando se quer uma gestão de resultados, muitas vezes, se esquece do humano que habita no espaço educacional.

No segundo capítulo far-se-á uma exposição acerca das escolas em tempo integral, qual sua finalidade, princípios e missão, ou seja, far-se-á breves considerações acerca da educação ofertada por essas instituições de ensino, buscando enfatizar pontos importantes acerca da regulamentação oficial, os desafios e a percepção de alguns autores como sendo um a política pública ou caridade educacional.

O terceiro capítulo tratar-se-á da escola Darcy Ribeiro, alvo desse estudo. A princípio se fará uma breve explanação do ambiente educacional, expondo partes importantes do Plano Político, bem como do Regimento Escolar, os principais indicadores alcançados no período de março de 2020 a março de 2021 e quais são as teorias motivacionais que permeiam o universo escolar.

No quarto capítulo são os procedimentos metodológicos que direcionaram a concretização dessa pesquisa. Já no último capítulo é realizado um diagnóstico acerca dos profissionais que compõem o quadro da unidade escolar, a análise dos dados obtidos na aplicação do questionário e a discussão dos mesmos, frisando os pontos fortes e fracos do trabalho desenvolvido pela gestão para o trabalho motivacional da equipe. Em seguida, se tece as considerações finais, buscando-se responder o que é questionado no início do trabalho, baseando-se nos dados coletados e no que revelam os autores que tratam da temática em estudo.

Percebe-se que a Educação de Tempo Integral no Brasil se configura como algo bem próximo e necessário, sendo urgente abrir a questão do debate em todas as esferas e espaços, para que se reflita não somente sobre a sua estruturação, mas a respeito da motivação da equipe que compõe cada unidade escolar.

## 2 MOTIVAÇÃO E GESTÃO ESCOLAR

### 2.1 Motivação, uma palavra com diversos conceitos

Quando se fala no tema motivação existem diversos conceitos para essa palavra, uma vez que o seu papel está se tornando cada vez mais necessário em função da produtividade. Quando o colaborador se sente motivado para exercer o seu labor, certamente os resultados são mais positivos para a organização e isso é essencial, já que, no mundo dos negócios há uma competitividade expressa, inclusive na missão de cada empresa.

Estudos apontam que desde os tempos de Platão e do Bhagavad-Gita, os desejos já representavam para os filósofos uma espécie de “força motivadora” controlável pela razão. Até na Teoria da evolução de Darwin o homem é tido como animal empenhado na luta pela sobrevivência, onde o desejo é visto apenas de forma mecanicista controlado pelo organismo. Sendo assim, a intensidade do desejo é medida pelo tempo de privação, não havendo qualquer interesse com a influência das diferenças individuais na determinação da intensidade do motivo, conforme afirma Patreze (2012).

É possível resgatar que antes da Revolução Industrial a estratégia motivacional se baseava no uso de ameaças e punições, além de lançar mão das recompensas como promessa ao maior desempenho; o aspecto fundamental era a punição e a motivação consistia no uso do medo e dos incentivos financeiros. Isso pode ocasionar em um ambiente de medo para os funcionários que não cumprissem aquilo que lhes foi determinado, segundo Bergamini (2013, p. 5).

Com o advento da Revolução Industrial investiu-se muito na eficiência dos procedimentos industriais acreditando obter retornos compensadores, procurou-se despertar o estímulo interno através de novos planos salariais e de benefícios, assim as ameaças e punições foram substituídas pelo dinheiro (*Homo economicus*) Nesta fase acreditava-se que a remuneração estava acima de qualquer outra forma de incentivo, parecia perfeitamente claro que, pagando bem todos os problemas do indivíduo estariam resolvidos. De acordo com Chiavenato (2014) a remuneração estava acima de qualquer outra forma de incentivo e era como se, pagando bem todos os problemas do indivíduo estariam resolvidos.

Conforme Robbins (2008) a motivação pode ser vista como um desejo, uma afeição que faz com que as pessoas operem para alcançar seus objetivos. É ela que faz com que as pessoas concedam o melhor de si, façam o possível para conquistar o que desejam, pois diz respeito a disposição de um indivíduo para fazer algo que ao mesmo tempo seria condicionada pela capacidade dessa ação trazer a satisfação e necessidade deste indivíduo. Esta necessidade seria uma deficiência física ou psicológica que torna certa ação atraente. Assim, as pessoas motivadas desempenham melhor suas tarefas do que as desmotivadas.

Salgado (2005) define motivação como a inclinação do indivíduo em esforçar-se permanentemente, em favor das metas da empresa, condicionando que este esforço seja capaz de satisfazer alguma necessidade individual. Destarte, a motivação pode ser interna ou externa, a motivação interna move o indivíduo e o mantém disposto e feliz, permitindo sua evolução e senso de desenvolvimento. Por mais que um ambiente gere elementos externos de ampliação de motivação, o vetor interno é o que efetivamente vai alimentar esse indivíduo e fará com que ele sinta plena satisfação por sua vida, é o que recomenda Boog (2002).

Enfatiza-se que os fatores motivacionais são intrínsecos ao indivíduo e estão sob o seu controle, pois se relaciona com aquilo que ele faz e desempenha. O efeito dos fatores motivacionais nas pessoas é profundo e estável. E de acordo com Chiavenato envolve sentimentos de crescimento individual, reconhecimento profissional e auto realização, e dependem das tarefas que o indivíduo realiza no seu trabalho (CHIAVENATO, 2002, p.118).

Freire (2018) explica que os colaboradores querem ser reconhecidos pelo o trabalho que desenvolve dentro da empresa, e se sentir valorizado pelo seu bom desempenho. O reconhecimento do bom desempenho é um dos fatores motivacionais dos colaboradores, uma vez que propicia ao crescimento, desenvolvimento e perspectiva de progressão no futuro, levando o profissional a se sentir mais entusiasmado a trabalhar quando a organização oferece oportunidades de capacitação.

Isso significa que a motivação externa envolve um conjunto de fatores do ambiente que estimulam as pessoas a encontrarem razões para serem mais felizes e buscarem a satisfação em suas vidas, quer seja no âmbito interno, quer seja no do trabalho. E essa satisfação no trabalho tem muito do modelo de gestão e de liderança adotados e de como o colaborador é percebido dentro da instituição.

Maximiano (2006) leva a refletir que

A palavra motivação deriva do latim *motivus, movere*, que significa mover. Em seu sentido original, a palavra indica o processo pelo qual o comportamento humano é incentivado, estimulado ou energizado por algum tipo de motivo ou razão. O comportamento humano sempre é motivado. Sempre há um motor funcionando, que movimenta o comportamento humano. De vez em quando o motor fica em ponto morto ou para de funcionar e a pessoa fica desmotivada (MAXIMIANO, 2006, p. 147).

A motivação é algo que move as pessoas. Isso se dá por intimidação, pois pode haver uma punição ou uma gratificação, pelo trabalho desenvolvido e a eficácia alcançada. E é nesse íterim que se concebe a motivação como algo complicado, uma vez que na dinâmica do comportamento humano, as necessidades motivadoras geram padrões de comportamento que são variáveis de indivíduo para indivíduo e os valores pessoais, a capacidade de atingir metas e os sistemas cognitivos também são diferentes entre as pessoas, além disso, deve-se considerar que essas necessidades mudam no mesmo indivíduo com o passar dos anos, tornando o processo ainda mais complicado (CHIAVENATO, 2007).

Interessante o pensamento de Bergamini (2008) quanto sugere que a motivação é uma das mais poderosas forças e se adquiriu, ao longo do tempo, vários pontos de vista sem que nenhum deles possa ser considerado errado, ou até destrua os argumentos de outro. Para alcançar as metas desejadas é imprescindível que as organizações maximizem o desempenho e que os indivíduos se sintam motivados. E Santos (2021) enriquece essa construção ao perceber a motivação como ação geradora do comportamento humano, é fundamental para o sucesso das organizações. A falta de motivação está diretamente ligada à insatisfação com o ambiente de trabalho, o que acaba por gerar baixa produtividade.

Expressa-se as ideias de Cortinas (2014) quando pondera que a satisfação no trabalho diz respeito a uma resposta emocional em relação a uma situação do trabalho, estando relacionado, em muitos casos, com o exceder da expectativa, ou seja, trata-se de um estado emocional positivo resultante de uma avaliação afetiva/cognitiva de uma vivência no local de trabalho. Se o colaborador sente que seu trabalho é reconhecido, certamente busca o aprimoramento para ser eficiente sempre.

Bergamini (2008, p.108) considera que

A motivação pode e deve ser considerada como uma força propulsora que tem suas fontes frequentemente escondidas dentro de cada um, e que a

satisfação ou insatisfação que podem oferecer fazem parte integrante de sentimentos de prazer ou desprazer diretamente acessíveis somente a quem experimenta.

Granjeira (2014) sugere que a motivação é considerada como a disposição que um indivíduo tem para exercer um elevado e permanente esforço a favor das metas da organização na qual ele trabalha, sob a condição de que esse esforço seja capaz de satisfazer alguma necessidade sua. Traduz-se em um impulso à ação originada no interior do indivíduo, e é provocada por uma necessidade de autoconhecimento e autoestima, podendo ser considerada como a busca em atender suas metas pessoais.

Mesmo a motivação sendo considerada como um impulso interior, intrínseco ao indivíduo, existe a possibilidade de criar estímulos externos capazes de fazer com que a pessoa se sinta motivada a cumprir suas tarefas. Isso significa que motivar pode ser a ação de encorajar e incentivar alguém a buscar algo a mais, e, conseqüentemente alcançar patamares superiores. E é uma ação necessária que o líder de uma empresa deve possibilitar aos seus colaboradores, que é o de se sentir motivado a ir além das expectativas.

Chiavennato (2000) considera que é difícil diferenciar, ou mesmo identificar o que é um fator motivacional, uma vez que esse fator está quase sempre diretamente relacionado ao desempenho positivo de um determinado indivíduo. E que o grande desafio nas organizações é suscitar a motivação nos colaboradores, por meio de um ambiente de trabalho mais agradável, porém, a correria do dia a dia faz com que sejam deixados de lado certos aspectos importantes para o bem estar de cada indivíduo. E acrescenta que,

É difícil definir exatamente o conceito de motivação, uma vez que este tem sido utilizado com diferentes sentidos. De modo geral, motivação é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma, ou, pelo menos, que dá origem a uma propensão a um comportamento específico, podendo este impulso à ação ser provocado por um estímulo externo (proveniente do ambiente) ou também ser gerado internamente nos processos mentais do indivíduo (CHIAVENATO, 2000, p. 23).

Percebe-se, portanto, que a motivação diz respeito a tudo aquilo que leva uma pessoa a se comportar de um determinado modo a fim de cumprir um objetivo. Gil (2009) salienta que a “motivação é a força que estimula as pessoas a agir”. Já Maximiano (2006) deduz que a motivação é o processo responsável pela magnitude, direção e perseverança que a pessoa tem para alcançar uma determinada meta,

onde se procura definir as características pessoais, o papel e o ambiente do trabalho e, explicar a influência que afeta a motivação sobre o desempenho.

Interessante o pensamento de Leite *et. al* (2016) quando afirmam que a motivação é o pensamento que se transforma em atitude. Isso porque, tudo na vida exige motivação, de levantar da cama de manhã, dar início a uma nova dieta, começar um novo projeto no trabalho, até conquistar a pessoa desejada. Ao considerar esse raciocínio, se percebe o pensamento retrógrado de que a motivação é instigada por outras pessoas; sejam eles chefes, professores ou mesmo parentes ficou para trás. Ninguém tem capacidade de motivar ninguém, as pessoas apenas sentem-se inspiradas pelas outras.

Para Gil (2001) motivar pessoas não é uma tarefa simples. Isso porque

Têm origem em necessidades que variam não apenas de pessoa para pessoa, mas também numa mesma pessoa conforme o momento. As pessoas, por sua vez, por serem diferentes entre si, interagem com a própria personalidade e motivação de formas diferentes. Por tudo isso, motivar pessoas no trabalho constitui tarefa das mais difíceis (Gil, 2001, p. 210).

Sendo assim, a motivação pode ser caracterizada como um estado interior que instiga uma pessoa a assumir determinados tipos de comportamentos e refere-se ao desejo de alcançar algum objetivo, necessidades e vontades de cada indivíduo. Por isso é necessário que os colaboradores estejam sempre estimulados a crescer, a alcançar metas junto à organização, melhorando o desempenho no trabalho, relacionando-se melhor para atingir os objetivos da melhor maneira possível.

## **2.2 Importância da motivação no ambiente de trabalho**

A motivação e a produtividade no trabalho estão relacionadas uma com a outra. É preciso motivar as pessoas, pois quando motivadas trabalham mais alegres e satisfeitas por estarem trabalhando para a empresa e, então, esta tem um aumento em sua produtividade levando-a a obter um grande sucesso.

Durante muito tempo, o tema motivação não recebeu a devida importância por parte das organizações e nem pelos gestores, sendo visto como um problema dos indivíduos, não cabendo qualquer tipo de responsabilidade às empresas por esta condição. Estas, então, começaram a perceber, através da

análise da produtividade e dos lucros, que têm impacto direto na motivação ou desmotivação dos seus funcionários (SANTOS, 2021).

De acordo com Robbins (2005), cada indivíduo precisa ter uma visão bem clara de onde quer chegar e quais suas metas pessoais para que possa trabalhar com determinação e fazer o possível, o que estiver ao seu alcance para alcançar os objetivos e metas, tanto pessoais como os da empresa ou organização a que pertence. É necessário explicar que, atualmente existe uma preocupação maior com o próprio indivíduo, em estimulá-lo, porque a visão que se tem de cada colaborador dentro da organização representa uma parte dela, resultando lucro, prosperidade e objetivos alcançados.

Conforme se lê em Silva *et. al* (2011, p. 196)

A motivação humana tem sido uma das principais preocupações e desafios da gestão organizacional moderna e várias teorias tentam explicar o sentido dessa força misteriosa que leva as pessoas a agirem de forma a alcançar seus objetivos. O que anteriormente era apenas um instrumento da área de Recursos Humanos, agora passa a fazer parte da estratégia das empresas.

Isso demonstra o quanto os gestores são responsáveis em propiciar atividades que desafiem aos colaboradores a exercerem com eficiência para atingir as metas elencadas. Diante disso é preciso que todos se sintam motivados e tenham um maior envolvimento para com o trabalho, ficando mais produtivo, comprometido e dedicado.

É preciso que as organizações verifiquem a capacidade que cada indivíduo possui com a finalidade de verificar quais as suas habilidades e de que maneira seus talentos poderão contribuir para o andamento das tarefas dentro da organização. Suas habilidades são avaliadas e de acordo com elas, são definidos os cargos, a remuneração e os benefícios a serem concedidos para cada um, conforme menciona Robbins (2005).

A motivação no ambiente de trabalho é necessária, uma vez que se constitui num fator imprescindível para as empresas que buscam resultados a partir de uma equipe motivada e envolvida. Não existem receitas prontas para motivar os funcionários, pois as pessoas são diferentes. Por isso, deve ser realizada em momentos distintos, utilizando de diversas estratégias e por razões diferentes.

O trabalho desempenha na vida humana um papel fundamental de satisfação. Não podemos criar um padrão para que ocorra a satisfação no trabalho, pois vários estudos já comprovaram não haver uma receita básica, tudo depende do objetivo do trabalhador. Um grupo defende o argumento de que pessoas mais velhas buscam níveis mais elevados de satisfação e

autorrealização nos seus trabalhos; para estes o trabalho tem que oferecer desafios, autonomia e independência, caso contrário pode sofrer frustrações. O fato de muitos indivíduos ocuparem cargos aborrecidos, sem sentido, pode levar a problemas sociais graves (ANOCHI, 2013, p. 23).

Por essas razões é preciso manter a motivação no trabalho em alta, conquistando os profissionais com um diferencial competitivo, um funcionário mais produtivo, qualificado, com mais responsabilidade em relação ao seu trabalho e isso se tornou um dos pontos chaves da administração moderna (ANOCHI, 2013).

Robbins (2005) explica que cada profissional, dentro de uma organização precisa ter uma visão bem clara de onde quer chegar e quais suas metas pessoais para que possa trabalhar com determinação e fazer o possível, o que estiver ao seu alcance para alcançá-los, tanto pessoais como os da empresa ou organização a que pertence. É sabido que o que move o profissional a se esforçar para alcançar os seus objetivos é o momento que ele percebe quais são seus sonhos, desejos, anseios, pois a partir deste momento se disponibilizará a trabalhar e agregar esforços para realizá-los e, portanto, se sentirá motivado para tal.

A motivação e a satisfação dos profissionais, com relação às condições de trabalho, são alguns dos aspectos que deverão estar em primeiro plano nas discussões acerca da produtividade e desempenho das organizações. Isso porque, no campo educacional, como profissionais precisam estar preparados tanto psicologicamente como emocionalmente e é uma obrigação do gestor, propor um ambiente agradável como uma resposta recíproca com dedicação e comprometimento dentro do espaço que seus servidores estão inseridos e desta maneira saber se possui ao seu lado pessoas trabalhando satisfeitas, motivadas e dispostas a dar o melhor de si em prol do grupo. Quando os colaboradores estão motivados, se sentem preparados para conduzir e lidar com os novos desafios do dia a dia e é obter servidores motivados dentro de uma equipe tornou-se algo essencial para qualquer empresa que quer desenvolver-se por meio de seu trabalho (SCHULTZ, 2013).

Freire e Silva (2018) norteiam essa construção quando afirmam que

O bem estar no trabalho é basicamente o nível de satisfação que o colaborador tem com seu ambiente corporativo e com suas tarefas exercidas. Um colaborador que está satisfeito com a empresa em que trabalha se torna mais motivado, produz mais, cria mais, é mais saudável e promove assim mais lucros e benefícios a empresa (p. 26).

Sendo assim, se traduz que é preciso criar um ambiente harmonioso, onde o líder e o colaborador se sintam confortáveis para dá vazão aos objetivos e metas traçadas, alcançando o sucesso da empresa e de seus funcionários.

Para Bergamini (1998), as pessoas podem se sentir motivadas desde que realizem tarefas e empenhem seus esforços realizando algo que irá satisfazê-las tanto pessoalmente como dentro do ambiente em que vive. O indivíduo sentirá um interesse maior de realizar determinada tarefa desde que as condições do ambiente o incentive a persistir na direção que o levará a alcançar o objetivo e desde que tais tarefas e objetivos sejam importantes e de relevância para quem o terá que concretizar.

É notório o pensamento de Chiavenato (2010) quando explica que, ao se aplicar os métodos de motivação dentro da empresa, se faz necessário perceber que o indivíduo não somente é motivado por reconhecimentos como premiações, recompensas, benefícios, *etc.*, mas que outros tipos de incentivo como um elogio, reconhecimento pessoal, fazem uma grande diferença e tem um peso diferente para a autoestima do colaborador.

Como assevera Silva *et al.* (2011) em seus estudos,

A motivação humana tem sido uma das principais preocupações e desafios da gestão organizacional moderna e várias teorias tentam explicar o sentido dessa força misteriosa que leva as pessoas a agirem de forma a alcançar seus objetivos. O que anteriormente era apenas um instrumento da área de Recursos Humanos, agora passa a fazer parte da estratégia das empresas (SILVA *et al.*, 2011, p.196).

Isso demonstra que o colaborador deve se sentir envolvido com os objetivos do local onde trabalha e passa mais tempo do seu dia, sabendo os objetivos e quais resultados se quer alcançar. Já não se efetiva sucesso em uma empresa pública com uma gestão antidemocrática e que se negue a envolver todos os colaboradores nas metas a se alcançar.

Robbins (2005) aprimora o exposto acima, quando afirma que as empresas devem observar a capacidade que cada colaborador possui com a finalidade de verificar quais as suas habilidades e de que maneira seus talentos poderão contribuir para o andamento das tarefas dentro da mesma. Após essa observação, deverão avaliar habilidades e, de acordo com as identificadas devem ser definidos os cargos, a remuneração e os benefícios a serem concedidos para cada um. Torna-se necessário gerar significado em cada ação, em cada atividade e

apresentar à equipe que o trabalho de cada um é parte fundamental do sucesso coletivo, sendo celebradas as conquistas e recompensado o trabalho bem realizado.

As pessoas passam a maior parte do tempo no trabalho, sendo de grande valia a realização das satisfações e das necessidades humanas. Mesmo com vários estudos nessa seara, o que se percebe é uma grande gama de pessoas desmotivadas. Observações mostram que alguns trabalhadores se mantêm motivados na execução da tarefa até que seus objetivos sejam atendidos. Por isso é importante conhecer o perfil motivacional do funcionário e assim planejar o desenvolvimento de programas diferenciados de motivação dentro da empresa (FERREIRA, 2017).

Marins (2007) é feliz ao afirmar que, quando o profissional vê significado para o seu esforço, se sente fazendo parte de um sistema no qual é peça fundamental. Surge o sentimento de pertença ao local e se vê desafiado e, ao mesmo tempo recompensado, pois é submetido a treinamentos, é agraciado com maior autonomia, recebe constantemente feedback positivo e corretivo, nos parece natural que a motivação surja. Existem vários cursos que ensinam técnicas para provocar a motivação nas pessoas, mas nem sempre tais técnicas chegam ao êxito. Técnicas ajudam, mas não são suficientes, pois a subjetividade humana não funciona como a engrenagem de uma máquina.

Carvalho (2000) escreve acerca do líder que motiva e isso é significativo nessa construção.

"Um líder motiva sim, deve motivar. É obrigação do líder, fazer aflorar em seu colaborador os motivos que ele tem para agir, que estão lá dentro dele, mas adormecidos. E isto não é no geral, é no particular, é um a um. Pessoas não são iguais, têm motivos diferentes. (...) Manter um empregado motivado é uma MISSÃO DIÁRIA, do empresário ou do líder e o resultado de vários fatores. Manter o empregado motivado, vestindo a camisa da empresa requer conhecimentos de LIDERANÇA do empresário (ou do líder), dar o exemplo – fazer o que fala, ser educado, gentil, cortês, cordial, empático sem ser piegas ou falso" (CARVALHO, 2000, pág. 51).

Quando se percebe que a empresa só tem a ganhar com os funcionários motivados, o papel do líder é o de fomentar projetos que visem à capacitação, ao aprimoramento, a elevação de status dentro da instituição e, na organização pública essa função não passa despercebido. O gestor líder está sempre impulsionando a equipe e valorizando os avanços conseguidos.

### 2.3 As teorias motivacionais e a Escola de Tempo Integral

Quando se fala em gestão se busca dá novos sentidos a um tema bastante complexo e que requer estudos mais aprofundados, como forma de melhorar a qualidade dos serviços que se oferece para uma clientela já bastante conectada com as tecnologias vigentes. É preciso contemplar na prática, como se estabelece a relação professor-aluno, ou seja, educador e educando entendendo-se que sem a qual não há ensino-aprendizagem de qualidade.

Ao pensar em um ambiente motivador nas instituições públicas de ensino é necessário saber a importância que as teorias motivacionais exercem nesses locais através de seus gestores. Faz-se necessário buscar quais são as necessidades essenciais às pessoas e quais aquelas que têm prioridade sobre as outras.

O não atendimento dessas necessidades ameaça a integridade física e psicológica do indivíduo, há uma quebra de equilíbrio. Não é difícil perceber que as pessoas dedicam mais tempo às atividades para as quais estão motivadas, propondo que motivação seja uma questão de distribuição do tempo disponível.

As pessoas entram em ação por varias razões. Há, no entanto, grande diferença entre o movimento que se origina das reações aos agentes condicionantes extrínsecos ao indivíduo e a motivação que nasce das necessidades internas e que tiram a sua fonte de energia dessas necessidades e emoções (BERGAMINI, 2006, p.84).

Spink (2004) leva a reflexão de é preciso uma nova realidade de aprendizagem, que se atenha a um currículo vivo, verdadeiro, real, concreto aquele que nasce das raízes da escola e, penetra no profissionalismo daqueles que estão inseridos nesse processo. Assim, o lugar que em meio às tensões, a escola, na qual produz, reproduz, cria e recria a cultura de um grupo é também a estrutura dessa cultura. “pois, nessa dimensão, não se leva em conta o conhecimento que as pessoas têm da realidade, ou seja, o conhecimento do senso comum” (pp. 24-25).

Um líder motivado e motivador é importantíssimo em uma empresa. Seu papel é de extrema importância e sua função é estratégica, para que os objetivos organizacionais sejam atingidos. Assumir um cargo de liderança, não é tarefa fácil; exige muita competência e muita dedicação, pois as pressões por resultados são grandes, e para atingir esse resultado, depende-se das pessoas da equipe, conforme salienta Silva (2018).

Os primeiros estudos sobre a motivação tiveram início na década de 50 do século XX através de Abraham Maslow, que desenvolveu uma teoria direcionada às necessidades humanas, que para ele estavam organizadas hierarquicamente. De acordo com este estudioso, as pessoas são motivadas a satisfazer as necessidades mais básicas antes que tentem satisfazer as mais elevadas, além disso, uma vez satisfeita uma necessidade, ela deixa de ser um motivador poderoso.

Segundo Maslow (1983, *apud* SCHIMDT, 2000, p. 27) “(...) as necessidades podem ser divididas em:

- 1 – Necessidades Fisiológicas
- 2 – Necessidades de Segurança
- 3 – Necessidades Sociais
- 4 – Necessidades de Estima
- 5 – Necessidades de Auto Realização”.

Embora na teoria de Maslow, nenhuma necessidade seja plenamente satisfeita, uma necessidade substancialmente realizada mobiliza as pessoas. Pois, se desejamos sensibilizar alguém, precisamos entender em qual nível da hierarquia a pessoa se encontra no momento e concentrar nossa atenção na satisfação daquele nível ou do nível superior.

A hierarquia das necessidades ilustra a concepção de Maslow segundo, a qual as pessoas satisfazem suas necessidades sem ordem ascendentes.

**FIGURA1.** Pirâmide de Maslow



Fonte: Maslow, 1983 (*apud* CHIAVENATO, 2004)

De acordo com Maslow (*apud* CHIAVENATO, 2004) são as necessidades que motivam o comportamento, dando-lhe direção e conteúdo. Quando as necessidades são satisfeitas logo surgem outras necessidades para motivar o comportamento humano, seguindo sempre um ciclo de prioridades (primeiro as necessidades primárias e posteriormente as secundárias). Entretanto esta hierarquia é considerada simplista e não totalmente precisa da motivação humana. Nem todas as pessoas progredem ao longo das cinco necessidades sem ordem hierárquicas. Para Maslow, satisfazer estas necessidades motivaria o indivíduo, sendo que estão divididas em duas etapas: as necessidades primárias e as necessidades secundárias (*apud* VERGARA, 2003, p. 44).

Bowditch (1997, p. 41), vem enriquecer essa teoria quando ressalta que

[...] a hierarquia de necessidades de Abraham H. Maslow defendia que as necessidades subjacentes a toda a motivação humana poderiam ser organizadas numa hierarquia de cinco níveis básicos. A teoria ainda propunha que as necessidades de nível mais baixo de um indivíduo precisavam estar satisfeitas antes que ele pudesse se interessar pelas de nível superior. A necessidade de ar para respirar e as tentativas de saciar a sede e a fome de alguém são de importância primária. Quando estas necessidades básicas de sobrevivência forem satisfeitas, a pessoa passará a se preocupar com segurança e abrigo (BOWDITCH, 1997, p. 41).

Esse tipo de cultura organizacional proporciona as pessoas uma oportunidade de utilizarem seus talentos e habilidades de modo criativo e permite que elas atinjam seu potencial mais pleno. Uma vez que as pessoas devem ser tratadas não como um custo a ser controlado, mas como um potencial a ser desenvolvido. Por isso pode e deve ser criado um ambiente de trabalho que forneça treinamento, recursos, autonomia, responsabilidades e realizações desafiadoras.

É possível afirmar, consoante Arruda *et. al* (2013) que existe uma forte tendência nas pessoas de inicialmente procurarem satisfazer as necessidades básicas, depois dessas satisfeitas, buscam satisfazer as de segurança, a social, a de estima e a de autorrealização. As necessidades de cada pessoa variam de acordo com as alterações na hierarquia, nos valores de cada um.

É preciso, pois, que se perceba a hierarquia das necessidades motivadoras, como forma de organizar aquilo que se deseja para a equipe. Outro exemplo é a Teoria criada por Herzberg (1999), chamada Teoria de dois fatores, que aponta dois fatores capazes de motivar: fatores extrínsecos ou higiênicos e fatores intrínsecos ou motivacionais. A Teoria dos dois fatores, consoante Vergara (2000), procura identificar quais as consequências de determinados tipos de acontecimentos

na vida profissional dos funcionários, visando determinar os fatores que os levam a se sentir, excepcionalmente felizes e, aqueles que os fizeram sentirem-se infelizes na situação de trabalho.

Pode-se visualizar no quadro-resumo abaixo, peculiaridades dessa teoria.

**FIGURA 2.** Teoria dos dois fatores de Herzberg.

Fatores Motivacionais ou Intrínsecos	Fatores Higiênicos ou Extrínsecos
<p style="text-align: center;"><b>Conteúdo do Cargo</b> (Como a pessoa se sente em relação ao seu cargo):</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Trabalho em si.</li> <li>1. Realização.</li> <li>1. Reconhecimento</li> <li>1. Progresso profissional.</li> <li>1. Responsabilidade.</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>Contexto do Cargo</b> (Como a pessoa se sente em relação à sua empresa):</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Condições de trabalho.</li> <li>2. Administração da empresa.</li> <li>3. Salário.</li> <li>4. Relações com o supervisor.</li> <li>5. Benefícios e serviços sociais.</li> </ol>

Fonte: SILVA (2004)

É preciso identificar o que preza cada um desses fatores e sua contribuição para o desempenho do funcionário na empresa. Por isso, explicita, de acordo com

**Fatores Higiênicos:** fatores extrínsecos, pois se localizam no ambiente que rodeia as pessoas e abrangem as condições dentro das quais elas desempenham seu trabalho. Como essas condições são administradas e decididas pela empresa, os fatores higiênicos são: o salário, os benefícios sociais, o tipo de chefia ou supervisão que as pessoas recebem de seus superiores, as condições físicas e ambientais de trabalho, as políticas e diretrizes da empresa, o clima de relações entre a empresa e as pessoas que nela trabalham, os regulamentos internos, etc. São fatores de contexto e se situam no ambiente externo que cerca o indivíduo. **Fatores Motivacionais:** ou fatores intrínsecos, estão relacionados com o conteúdo do cargo e com a natureza das tarefas que o indivíduo executa. Assim sendo, os fatores motivacionais estão no controle do indivíduo, pois estão relacionados com aquilo que ele faz e desempenha. Envolve os sentimentos de crescimento individual, de reconhecimento profissional e as necessidades de autoavaliação e dependem das tarefas que o indivíduo realiza no trabalho (TOLENTINO, 2009).

Com relação à escola pública, Torres e Palhares (2009) ensinam que, nos últimos anos, ela tem sido submetida a uma multiplicidade de medidas e programas

reformadores com implicações visíveis aos níveis da sua organização e administração, das relações laborais e das identidades profissionais dos professores, do clima de trabalho e das metodologias pedagógicas, da reconfiguração das relações de poder e dos perfis de liderança, entre outras dimensões.

Lopes *et. al* (2011) revelam que a gestão estratégica de recursos humanos traduz a crença nas pessoas como o recurso competitivo estratégico. As práticas rigorosas de seleção e os incentivos baseados no desempenho revelam-se ferramentas cruciais para a atração e retenção dos colaboradores mais talentosos.

Todavia, no início, trabalhar em uma escola é algo motivador. A ideia de aprender coisas novas e conhecer pessoas e ambientes diferentes é excitante e agradável. Após algum tempo, com a rotina pode surgir o desânimo não por conta do trabalho que se desempenha, mas o que o rodeia. Divergência de opiniões sucessivas, intrigas e conflitos com colegas ou patrões, injustiças face ao seu trabalho, excesso de controle, mudanças permanentes. Os fatores são variados, porém a atitude correta não é alimentar, mas sim atacar o problema de frente (MOURA, 2007).

De acordo com Abreu (2020) a escola é mais bem organizada quando promove o desenvolvimento da competência pessoal e de autodomínio e o papel do professor é crucial neste processo, uma vez que é atribuído a esse profissional, o grande desafio da atualidade a que os professores estão sujeitos: averiguar as razões da ausência da motivação do aluno para a aprendizagem, analisá-las e buscar estratégias eficazes que ajudem a reverter este quadro.

Alarcão (2001) aponta a necessidade de uma renovação metodológica indispensável a uma aprendizagem duradoura e eficaz, capaz de conduzir o processo de aprendizagem. Esta renovação vem ao encontro do conceito de escola reflexiva, que considera a escola como uma organização que constantemente reflete sobre si própria, na sua missão social e na sua organização e que se confronta com o desenrolar da sua atividade num processo heurístico, simultaneamente avaliativo e formativo.

Entende-se assim que a motivação é um impulso que está no interior de cada pessoa e que não se pode conseguir a motivação de um ser, sem que ele esteja disposto a isso, é preciso que tenha vontade e aptidão para realizar determinada tarefa.

## 2.4 Gestão escolar com foco em resultados

Nos últimos anos, o cenário educacional passou por profundas modificações e surgiu nesse ínterim, a figura do gestor, um profissional que desenvolve um trabalho de liderança com foco em resultados. Nas escolas de tempo integral, essa premissa se faz valer, através da busca de novas formas de organização e gestão escolar parece ser tarefa complexa, devido às influências históricas da escola.

Minayo (2009) relata que a utilização de indicadores, nas últimas décadas, na área da educação, tem sido importante instrumento de gestão, pois possibilita que os responsáveis atuem nas redes de ensino, em programas e projetos, identificando situações que necessitam de mudanças, de incentivos ou aprimoramento. Os indicadores são compostos por parâmetros quantitativos e qualitativos que auxiliam no acompanhamento de determinada atividade, apontando se os objetivos estão sendo atingidos ou se há necessidade de intervenção.

No contexto atual, busca-se atender a demanda de estudantes que precisam estar mais tempo no ambiente escolar, para que possam desenvolver as diversas competências e conhecimentos exigidos no mundo contemporâneo. Para tanto, se fala e se propõe a ampliação de jornada escolar, como condição para que as aprendizagens ocorram de maneira mais criativa e articulada, através de uma educação com qualidade, objetivando formar crianças e adolescentes de forma integral.

Para isso, pensa-se nas crianças e nos adolescentes com mais tempo em período escolar. Essa ação pode ser tanto dentro de uma só instituição, como em outros espaços, se fazendo necessário propiciar condições favoráveis para que tenham interesse em aprender, descobrir e se aprofundar em assuntos variados, para que atuem e participem com inteireza de um mundo em transformação, tendo acesso a um espaço de aprendizagem mais prazeroso e significativo (PORTO ALEGRE, SME, 2016).

Para se falar em educação em tempo integral e gestão com foco em resultados, é preciso esclarecer que a educação vem passando por aprimoramentos que buscam garantir o acesso, a permanência e o sucesso do estudante na escola. Desta forma, as escolas de educação em tempo integral surgem no cenário brasileiro visando à promoção da melhoria na qualidade do ensino.

De acordo com Paraná (2015), o Ministério da Educação, por meio do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep), criou, em 2007, o Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB), um indicador de qualidade educacional que combina informações de desempenho em exames padronizados (Prova Brasil e Saeb) com informações sobre rendimento escolar (aprovação). Tal indicador foi formulado para medir a qualidade do aprendizado nacional e estabelecer metas para a melhoria do ensino. As médias de desempenho utilizadas são as da Prova Brasil, para escolas, municípios e estado, e do Sistema de Avaliação da Educação Básica (Saeb), para as Unidades Federativas e o País.

Com a promulgação da Constituição Federal - art. 205 - a educação passou a ser um direito de todos e dever do Estado e da família, sendo promovida e incentivada com a colaboração da sociedade, visando ao pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho (BRASIL, 1998).

Mais tarde, passou-se a falar em educação integral e isso pode ser visualizada na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN), Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996 e na Resolução nº 7 do Conselho Nacional de Educação de 14 de dezembro 2010.

**Art. 37.** A proposta educacional da escola de tempo integral promoverá a ampliação de tempos, espaços e oportunidades educativas e o compartilhamento da tarefa de educar e cuidar entre os profissionais da escola e de outras áreas, as famílias e outros atores sociais, sob a coordenação da escola e de seus professores, visando alcançar a melhoria da qualidade da aprendizagem e da convivência social e diminuir as diferenças de acesso ao conhecimento e aos bens culturais, em especial entre as populações socialmente mais vulneráveis (BRASIL, 2010, p.10).

Em junho de 2014, com a aprovação do Plano Nacional de Educação (PNE) pela Lei nº 13.005, firmou-se que até 2024, a educação em tempo integral seria ofertada em, no mínimo, 50% (cinquenta por cento) das escolas públicas, de forma a atender, pelo menos, 25% (vinte e cinco por cento) dos estudantes da educação básica.

Libâneo, Oliveira & Toschi (2008, p. 11) contribuem nesse trabalho ao afirmarem que é importante entender que “[...] a gestão é, pois, a atividade pela qual são mobilizados meios e procedimentos para atingir os objetivos da organização, envolvendo, basicamente, os aspectos gerenciais e técnico-administrativos”. Diante disso, pode-se aduzir que, quem faz a diferença em uma escola são as pessoas que

nela atuam e principalmente seu gestor. Porque, presume-se que, para assumir o cargo, este profissional precisa demonstrar suas competências, contribuindo diretamente com o processo de desenvolvimento da instituição e seus agentes, aumentando assim, a produtividade e excelência profissional, se tornando a imagem física do potencial escolar.

Lück (2000, p. 11) reflete que

A gestão escolar se constitui em 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 sócio educacionais dos estabelecimentos de ensino orientadas 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.

Sakamoto (2016) agrega sua contribuição quando revela que, atualmente, se exige uma maneira de conduzir a escola, que deve ser coerente com as tendências atuais, principalmente na forma de gerir, se apropriando de conceitos aos já existentes novas formas de organizar e sistematizar o funcionamento da escola. O grande desafio que se impõe a escola, no que se refere à gestão está relacionado com a capacidade que o gestor deve ter de articular todos os contextos que se encontram dentro da escola, bem como fora dela. Uma gestão voltada para o entendimento da realidade como ela é permite que todos possam participar do processo educativo e os maiores beneficiados sejam os alunos que irão se desenvolver de forma plena.

Leite (2012) pondera que o trabalho do gestor escolar exige múltiplas competências, se tornando um desafio diário, sendo que cabe aos sistemas organizar experiências que sejam capazes de prepará-los para esse processo. O gestor escolar precisa ser dotado de conhecimentos que possam auxiliar no gerenciamento das atividades e das pessoas que atuam na escola. Este profissional deve ser aberto ao diálogo, às críticas e às sugestões criando um espaço para o debate democrático e participativo no ambiente escolar.

O Instituto Unibanco (2019) descreve que a Gestão Escolar para Resultados de Aprendizagem preconiza a integração de diferentes processos e ferramentas de gestão, tais como: a mobilização de recursos, a divisão de responsabilidades, a adoção de sistemas de informação voltados para o monitoramento, o controle e avaliação, a adoção de práticas capazes de melhorar o clima escolar e a utilização de estratégias de comunicação para garantir ampla

adesão da comunidade às ações da escola. Trata-se de uma dimensão que tem como método o que se denomina de Circuito de Gestão, que é aplicável à realidade escolar em sua diversidade e multiplicidade.

Lück (2009, p. 22) escreve sobre o conceito e as competências do gestor escolar. Leciona que,

Os gestores escolares, constituídos em uma equipe de gestão, são os profissionais responsáveis pela organização e orientação administrativa e pedagógica da escola, da qual resulta a formação da cultura e ambiente escolar, que devem ser mobilizadores e estimuladores do desenvolvimento, da construção do conhecimento e da aprendizagem orientada para a cidadania competente. Para tanto, cabe-lhes promover a abertura da escola e de seus profissionais para os bens culturais da sociedade e para sua comunidade. Sobretudo devem zelar pela constituição de uma cultura escolar proativa e empreendedora capaz de assumir com autonomia a resolução e o encaminhamento adequado de suas problemáticas cotidianas, utilizando-as como circunstâncias de desenvolvimento e aprendizagem profissional.

É válido salientar que, uma das competências básicas do gestor escolar é promover na comunidade escolar o entendimento do papel de todos em relação à educação e a função social da escola, mediante a adoção de uma filosofia comum e clareza de uma política educacional, de modo a haver unidade e efetividade no trabalho de todos. Ser um estudioso contínuo dos fundamentos, princípios e diretrizes educacionais, postos tanto na legislação educacional, que define os fins da educação brasileira e organiza e orienta a sua atuação, quanto na literatura educacional de ponta e atual (PENIN, 2001).

Quando se fala em gestão de resultados educacionais, de acordo com o Prêmio Nacional de Referência em Gestão Escolar (CONSED, 2017), é aquela que “abrange processos e práticas de gestão para a melhoria dos resultados de desempenho da escola – rendimento, frequência e proficiência dos alunos. Sendo que são destacados como indicadores de qualidade: a avaliação e melhoria contínua do projeto pedagógico da escola; a análise, divulgação e utilização dos resultados alcançados; a identificação dos níveis de satisfação da comunidade escolar com o trabalho da sua gestão; e transparência de resultados”.

Minayo (2009) aduz que os indicadores qualitativos geralmente expressam a voz, os sentimentos, os pensamentos e as práticas daqueles que atuam em uma pesquisa ou em um processo de avaliação. São eles que geram uma interpretação subjetiva do pesquisador, relacionada a diferentes aspectos da

realidade, tais como concepção de boa qualidade de vida da população, concepção de trabalho digno e bem-estar social. E conclui seu pensamento afirmando que

Geralmente não vamos encontrar listagens de indicadores qualitativos, pois, diferentemente das escalas de mensuração, esses são construídos com os próprios atores que fazem parte do estudo avaliativo e, a não ser em casos culturais mais ou menos homogêneos, não podem e não devem ser replicados (MINAYO, 2009, p. 87).

É preciso saber que a gestão que prioriza resultados se traduz em um desdobramento de monitoramento e avaliação, com foco específico diretamente nos resultados de desempenho da escola, resultantes da aprendizagem dos alunos. Tendo em vista que o papel da escola é promover a aprendizagem e formação dos seus alunos e considerado as estatísticas educacionais como uma questão burocrática, de interesse de sistemas de ensino e de pouca importância para a escola, que é o lugar onde ela deveria estar (LÜCK, 2009).

Ainda, de acordo com essa estudiosa, os indicadores de desempenho da escola servem para mostrar sucessos alcançados, bem como a exposição de dificuldades, limitações, indicando, inclusive situações que necessitam de mais cuidado e atenção, de modo a orientar a tomada de decisão e a determinação de ações de melhoria e a necessária correção de rumos. Também servem para reforçar as ações bem sucedidas, apontando a sua adequação em relação aos resultados desejados.

Dalben e Almeida (2015) enriquecem esse contexto ao afirmarem que a adoção de testes para a avaliação dos sistemas de ensino é um fator positivo para se pensar e estabelecer agendas e políticas públicas voltadas à melhoria educacional. Porém os testes não podem ser tomados como orientadores cabais da ação das redes, escolas e profissionais, sob o risco de produzirem reações diferentes daquelas que poderiam promover uma efetiva melhoria da qualidade da educação postulada a partir de uma formação mais ampla e multidimensional.

### **3 E.E.F. TEMPO INTEGRAL DARCY RIBEIRO - ARACATI – CE.**

#### **3.1 Breve explanação do ambiente educacional**

O município de Aracati, localizado no Litoral Leste, inaugurou em 07 de março de 2018, a primeira unidade de ensino da rede pública municipal a aderir ao Programa Aluno em Tempo Integral. A Escola de Ensino Fundamental Darcy Ribeiro, que iniciou suas aulas no dia 05 deste mesmo mês, inicialmente, atendia a 345 estudantes do 1º ao 5º ano, que chegavam à unidade às 7h e saem às 16h.

De acordo com o Projeto de Lei Ordinária nº 082/2018, da Câmara de Vereadores, a homenagem traduzida pelo presente projeto de lei justifica-se face à história de vida do homenageado. Explicita ainda que, o nome dado ao estabelecimento de ensino, faz jus à biografia de um dos maiores estadistas brasileiras, que teve a educação como sua grande causa; além disso, a instituição objeto da denominação encontra plena identificação com a trajetória do homenageado, que é a ousadia planejada da escola em tempo integral.

De acordo com o Gestor Municipal, Prefeito Bismarck Maia, em entrevista à página *online* da Prefeitura Municipal do Aracati afirmou que considera correto investir em educação, denominando como uma construção histórica a inauguração do estabelecimento de ensino. Destacou que,

“Além de melhorar a formação das crianças e contribuir na construção de valores morais, a Educação em Tempo Integral tem um papel socioeconômico importante no município, já que os pais ou responsáveis pelas crianças terão oportunidade de se dedicar ao trabalho sabendo que seus filhos estão seguros, bem alimentados e se transformando em verdadeiros cidadãos” (ARACATI – CE, 2018).

Como estabelecimento de ensino público tem como objetivos garantir o desenvolvimento integral dos alunos, por meio dos aspectos intelectual, afetivo, social e físico; ampliar a oferta de saberes, incluindo os campos das artes, cultura, esporte, lazer, mobilizando-os para melhoria do desempenho escolar, fortalecer a compreensão de que a escola é um espaço educador; fortalecer o conceito de tempo garantindo que o aluno permaneça um período maior na escola em aprendizagens significativas; promover por meio da Educação em Tempo Integral a articulação de pessoas, tempo e espaços, apoiando-se na articulação de políticas públicas (ARACATI, 2018).

De acordo com o estudo realizado nessa escola de modelo de ensino integral, o processo de ensinagem nessa escola, se dá de forma mais dinâmica, com conhecimentos interligados. Isso facilita ao desenvolvimento intelectual e social de estudantes, pois experimentam diferentes maneiras de aprender, uma vez que, além dos componentes curriculares comuns a série/ano em que se encontram, também é oportunizado a participação em projetos integradores, que trabalham atividades nos campos da cidadania, ética, cultura e artes, esporte e lazer, educação ambiental, etc., propiciando ao desenvolvimento integral do aprendente.

Como estabelecimento de educação em tempo integral apresenta uma infraestrutura adequada para o conforto e desenvolvimento dos estudantes, tais como: salas de aulas, auditório, pátio coberto, pátio descoberto, área verde, sala do professor, refeitório, alimentação, internet, banda larga, biblioteca, sala de leitura.

Tudo o que foi exposto corrobora para que se tenha uma educação em tempo integral, propiciando ao estudante uma maior variedade de atividades que garantam a uma formação mais completa.

### **3.2 O Plano Político e o Regimento Escolar: documentos norteadores de uma prática de gestão com focos em resultados**

De acordo com os documentos norteadores, Plano Político e Regimento Escolar, a escola em estudo é uma instituição de ensino comprometida com a formação de cidadãos autônomos, críticos e participativos na comunidade, estando profundamente integrada ao seu contexto social, onde as suas ações são voltadas para a promoção de atitude, valores e postura crítica, visando à concretização de uma sociedade mais justa e de uma educação de qualidade em tempo integral.

O trabalho realizado pela escola busca desenvolver a autonomia e participação dos alunos dos seis aos 10 anos de idade, baseando-se em uma proposta construtivista e sócio interacionista. Busca-se adequar ao desenvolvimento de atividades didático pedagógicas, incluindo novos métodos e novas tecnologias, dessa forma estimulando o professor a fazer uso das mesmas e motivando os educandos a assimilarem melhor o conhecimento, fator esse necessário ao seu aprendizado físico, motor e intelectual. Nota-se o importante papel do professor no sentido de procurar adequar-se as novas tecnologias e às práticas, que deve voltar-se para um saber construtivo e crítico, anulando qualquer forma de alienação.

A missão desta Unidade Escolar é de oferecer educação inovadora, fundamentada nos princípios democráticos e sociais que promova a excelência humana e acadêmica e o desenvolvimento de uma sociedade digna justa, diversa e sustentável e a visão é de ser uma comunidade educativa de referência, inovadora em suas propostas e práticas pedagógicas e na formação de cidadãos críticos, conscientes e livres, conforme o Plano Político Pedagógico (ARACATI, 2020).

Dados do Índice de Desenvolvimento da Educação Básica (IDEB), que é calculado com base no aprendizado dos alunos em português e matemática (Prova Brasil) e no fluxo escolar (taxa de aprovação), apontam que no ano de 2019, a escola alcançou o indicador de 5,8 e o da rede municipal de Aracati, que foi de 6,24. Os dados do Estado chegaram a um percentual de 6,3, o que mostra um avanço significativo nos resultados dessas avaliações externas e na aprendizagem dos estudantes.

As ações pedagógicas se dão por meio de práticas de planejamento coletivo, reuniões, para debater situações vivenciadas na escola, quando alunos e professores tornam-se sujeitos de processos interativos refletindo sobre temas como trabalho, formação, vida em sociedade etc. A tendência aqui citada também é referenciada quando acontecem as atividades de Projetos ou Programas Pedagógicos.

A escola Tempo Integral Darcy Ribeiro vem desempenhando um papel fundamental na busca de resgatar valores costumes como: compromisso, respeito, igualdade, ética, responsabilidade e paz, por conseguinte o que propomos com este trabalho é um avanço na educação básica de forma consciente e significativa, deste modo formando seres humanos com dignidade, identidade e projeto de futuro.

## 4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS E ANÁLISE DOS RESULTADOS

### 4.1 Procedimentos Metodológicos

Este trabalho se caracteriza como pesquisa bibliográfica, de natureza qualitativa, com objetivos descritivo e exploratório, haja vista a necessidade de aprofundamento no tema, pois além de ser um fenômeno educacional crescente no Brasil.

Para Lima, (2004, p. 38), “a pesquisa bibliográfica é a atividade de localização e consulta de fontes diversas de informação escrita orientada pelo objetivo explícito de coletar materiais mais genéricos ou mais específicos a respeito de um tema”.

Malhotra (2001) esclarece que é essencial que a escolha da abordagem esteja a serviço do objeto da pesquisa, e não o contrário, com o propósito de daí tirar, o melhor possível, os saberes desejados. Parece haver um consenso, pois, quanto à ideia de que as abordagens qualitativas e quantitativas devem ser encaradas como complementares, em vez de mutuamente concorrentes.

“a pesquisa qualitativa proporciona uma melhor visão e compreensão do contexto do problema, enquanto a pesquisa quantitativa procura quantificar os dados e aplica alguma forma da análise estatística”. A pesquisa qualitativa pode ser usada, também, para explicar os resultados obtidos pela pesquisa quantitativa (Malhotra, 2001, p. 155).

Para conceituá-lo como estudo descritivo e explicativo, busca-se amparo busca-se amparo em Gil (2008) quando define que a Pesquisa Exploratória proporciona maior familiaridade com o problema e pode envolver levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas experientes no problema pesquisado; a Pesquisa Descritiva utiliza técnicas padronizadas de coleta de dados, nesse caso, os dados em tabela apresentados por Santiago de Souza (2016), como forma de descrever as características do fenômeno em estudo.

A apresentação dos resultados do questionário, aplicado pela plataforma *Google forms*, foi feita em redação descritiva e analítica, considerando-os, qualitativamente conforme apresentados na análise. No que se refere aos aspectos éticos, esta produção respeita os direitos de autorias intelectuais e editoriais, através das citações das obras utilizadas e seus respectivos autores. Para fomentar essa construção buscou-se por materiais analisados num recorte de tempo que abrangueu

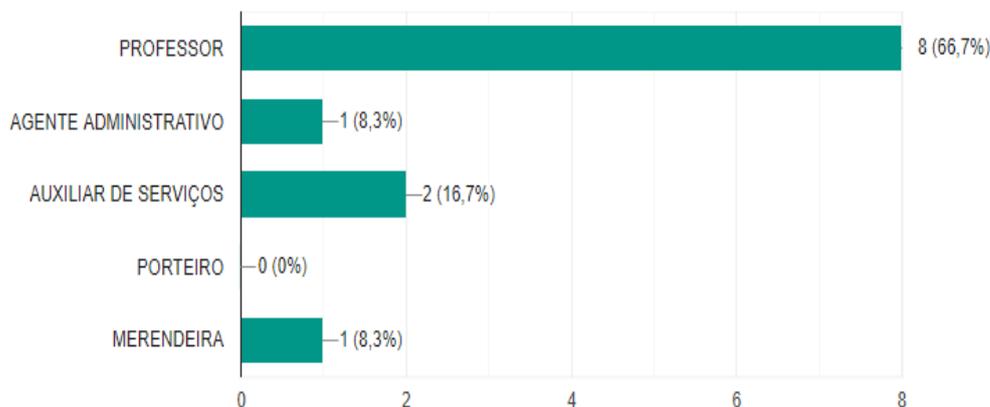
os últimos anos, sendo utilizadas para esse intento, as bases de dados como *SciELO*, Bibliotecas Virtuais de Universidades reconhecidas pelo Ministério da Educação e Cultura (MEC) com exploração de livros, artigos científicos, monografias, dissertações de mestrado e teses de doutorado.

## 5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

A EEF Tempo Integral Darcy Ribeiro conta com o trabalho de 35 (trinta e cinco) profissionais, entre professores e funcionários (em diferentes funções), sendo que desse universo, participaram da pesquisa, 12 (doze) profissionais dos diversos segmentos que formam a, sendo que 5 (cinco) são do sexo masculino e 7 (sete) do sexo feminino. Com relação a idade, 7 (sete) dos pesquisados tem entre 20 e 30 anos, 4 (quatro) tem entre 41 e 50 anos e apenas 1 (um) tem entre 51 e 60 anos. Esses dados demonstram que a escola possui um quadro de colaboradores bem diversificado quanto à idade. A maioria está na função há mais de 4 anos e 8 (oito) tem nível superior completo, sendo que somente 2 (dois) funcionários tem nível fundamental e 2 (dois) com nível médio de escolaridade.

Quando questionados sobre a função que ocupa na escola, cada participante respondeu conforme se vislumbra no gráfico abaixo:

**Gráfico 1.** Qual a função que você ocupa na escola?



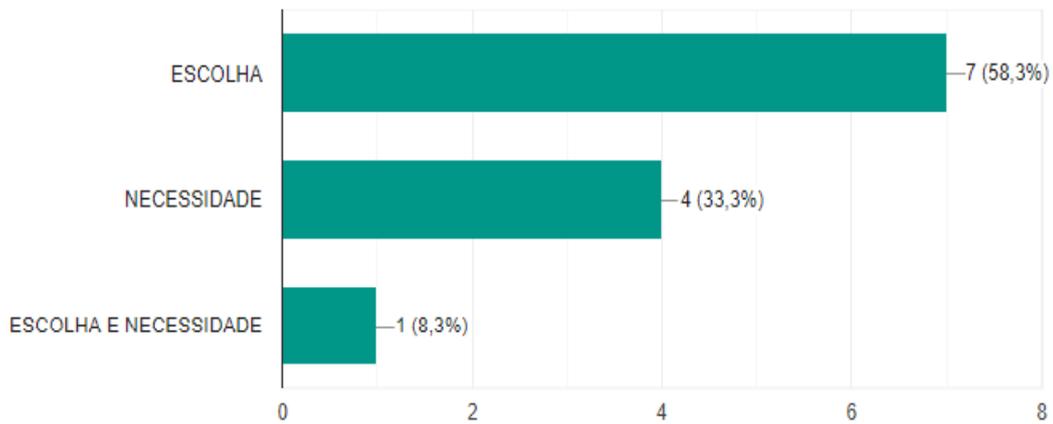
Fonte: Dados do autor, 2021.

Observa-se de acordo com os dados, que todos os participantes são profissionais de suma importância para o funcionamento da escola e que fazem sua parte na educação integral de cada estudante que lá se encontra e por isso, precisam se sentir motivados para exercerem bem os desafios que lhes são atribuídos diariamente.

A segunda pergunta diz respeito se o trabalho assumido foi uma escolha ou necessidade de sobrevivência. Conforme se lê nos dados a seguir é percebido que a maioria dos partícipes escolheu a profissão que exerce. E isso é positivo, uma vez que quando se tem a oportunidade de escolha, certamente o trabalho flui com

maior prazer. Quando existe satisfação do funcionário se detecta um maior envolvimento para com o trabalho, ficando mais comprometido, dedicado e produtivo.

**Gráfico 2.** Seu trabalho foi uma escolha ou necessidade de sobrevivência?

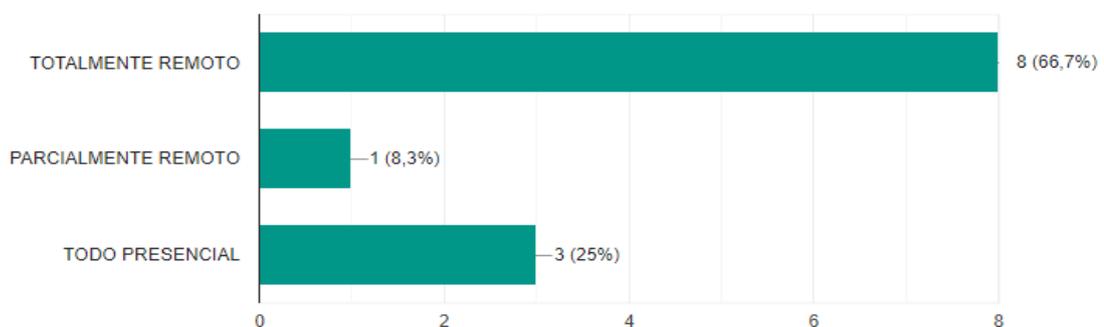


Fonte: Dados do autor, 2021.

Acerca da questão, Cortinhas (2014) colabora, quando explicita que a satisfação no trabalho diz respeito a uma resposta emocional em relação a uma situação do trabalho, estando relacionado, em muitos casos, com o exceder da expectativa, ou seja, trata-se de um estado emocional positivo resultante de uma avaliação afetiva/cognitiva de uma vivência no local de trabalho.

A questão seguinte era sobre a forma de trabalho no período compreendido entre março de 2020 e junho de 2021. Conforme se expõe nos dados a seguir, 8 (oito) pessoas trabalharam totalmente remoto, 3 (três) totalmente presencial e apenas 1 (uma) parcialmente remoto.

**Gráfico 3.** Como você trabalhou de março de 2020 a junho de 2021?

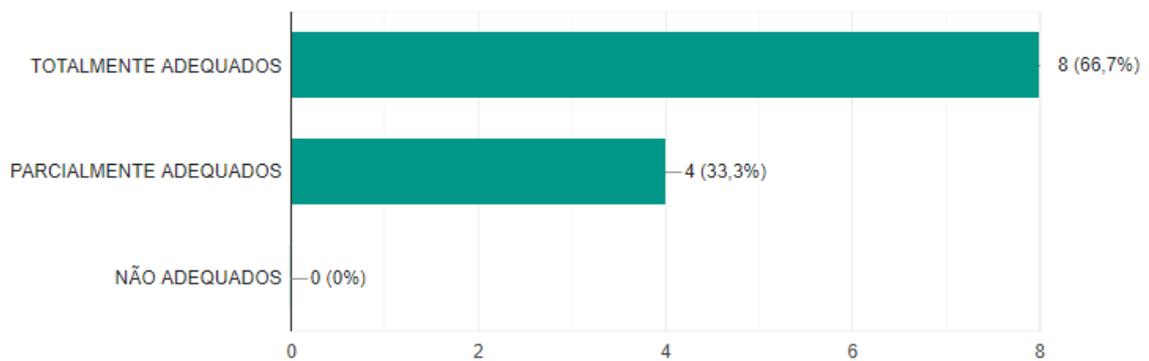


Fonte: Dados do autor, 2021.

Diante do que foi apresentado no gráfico 3, se diz que o período pandêmico possibilitou novas experiências na condução do trabalho. Pode-se

perceber que a forma de trabalho adotada pela Unidade Educacional veio de encontro com a segunda necessidade de segurança, descrita por Maslow, que diz respeito a sentimento de proteção contra eventuais perigos, sejam estes acidentes, doenças, catástrofes, instabilidade económica, entre outros (BUENO, 2002).

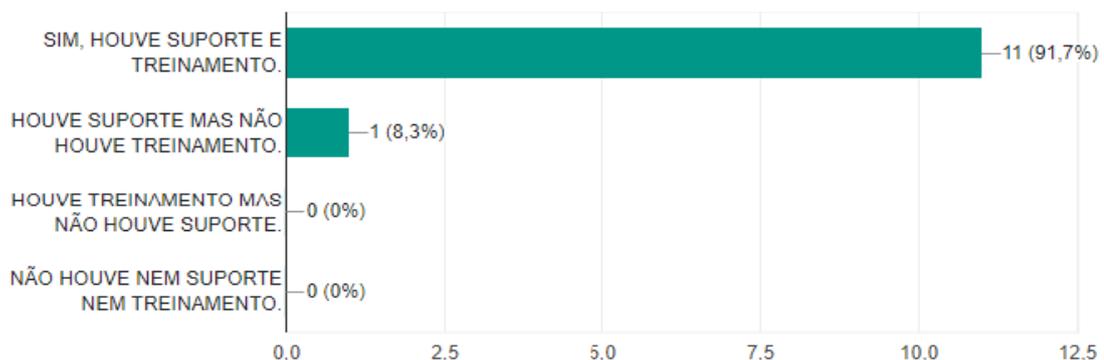
**Gráfico 4.** Caso tenha trabalhado totalmente ou parcialmente remoto, você acredita que o espaço ou as instalações do trabalho remoto são ou eram adequados?



Fonte: Dados do autor, 2021.

Consoante à pesquisa, a maioria dos participantes consideram o espaço e as instalações disponíveis para a execução dos trabalhos. Apenas, 4 (quatro) dos questionados expõem que são parcialmente adequados. Isso denota que é preciso um olhar mais atento do gestor sobre as condições de trabalho que são oferecidas aos colaboradores, uma vez que, quando inadequadas podem interferir nos resultados.

**Gráfico 5.** Caso tenha trabalhado totalmente ou parcialmente remoto, você acredita que houve suporte ou treinamento adequado aos profissionais para continuarem trabalhando remotamente?



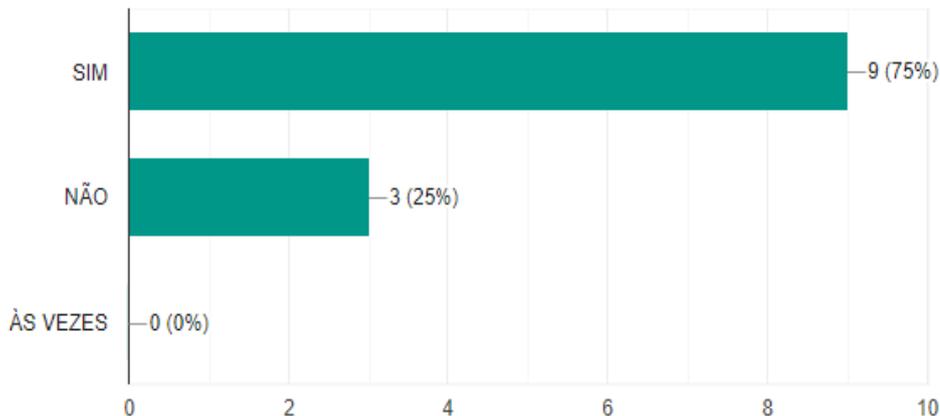
Fonte: Dados do autor, 2021.

Quando questionados sobre o suporte e treinamento para o trabalho no período pandêmico é percebido que 11 (onze) colaboradores afirmam ter recebido formação para o trabalho remoto e apenas 1 (um) colaborador diz que não houve suporte, somente treinamento. Em uma pesquisa realizada por Amaral (2017, p. 16), 93% dos respondentes afirmam que sempre e algumas vezes participam de formações para melhoria do trabalho desenvolvido.

Essa ação de suporte e treinamento da equipe está relacionada aos fatores higiênicos, ou extrínsecos, de Herzberg e não são de responsabilidade e nem estão sob o controle do indivíduo, sendo sim, responsabilidade da instituição, sendo visto pelos trabalhadores como uma retribuição pelo seu trabalho.

A sexta pergunta era com relação se o profissional se sentia motivado para o trabalho que executa na escola. A resposta demonstra o grau de satisfação da maioria, que foram 9 (nove) respondentes que sim e, somente 3 (três) que não se sentia, conforme se verifica no gráfico a seguir.

**Gráfico 6.** Você se sente motivado para o trabalho que executa?



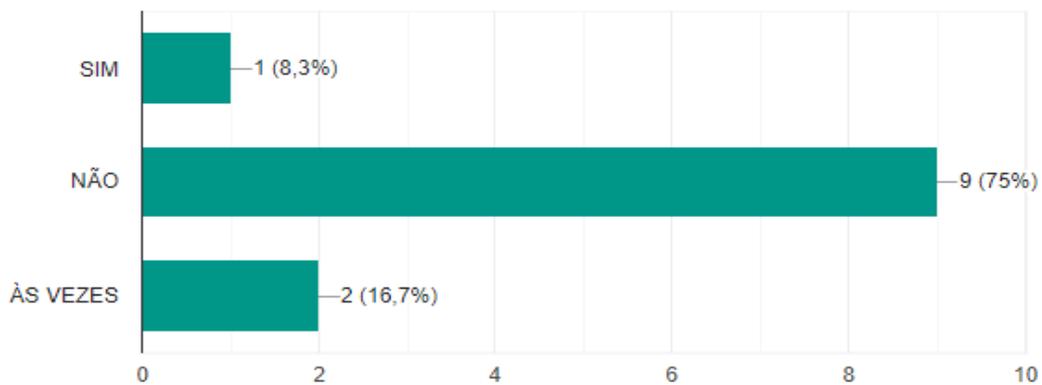
Fonte: Dados do autor, 2021.

Analisando o exposto acima, se pode entender que motivação é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma e que dá origem a um comportamento específico, provocando um estímulo externo (provindo do ambiente) ou também ser gerado internamente nos processos mentais do indivíduo (CHIAVENATO, 2004).

Na questão 7, ela quantidade de questionados (nove), que responderam não pensaram em sair da escola por falta de motivação é percebido que os mesmos se sentem pertencentes aquele lugar, por terem feito a escolha pela profissão e

também por estarem em um local onde se sente motivados a fazer o melhor, mesmo em um período conturbado como é este em que se vivencia uma pandemia causada pelo COVID 19. Contudo, a gestão deveria ouvir mais a todos e, identificar na empresa quais colaboradores não estão satisfeitos e propiciar aos mesmos um curso de ressignificação da função que exercem.

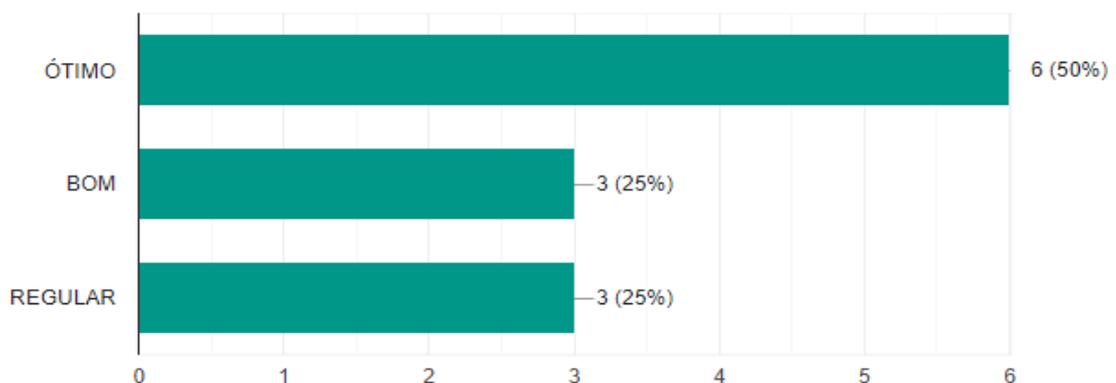
**Gráfico 7.** Nesse período de pandemia, você pensou em sair da escola por falta de motivação?



Fonte: Dados do autor, 2021.

Sentir satisfação ao realizar uma tarefa é algo significativo para o crescimento pessoal e profissional de um indivíduo. O gráfico abaixo, demonstra como os questionados se sentem no tocante a realização de suas atividades em período pandêmico.

**Gráfico 8.** Como você classifica o grau de satisfação pelo trabalho realizado nesse período pandêmico?

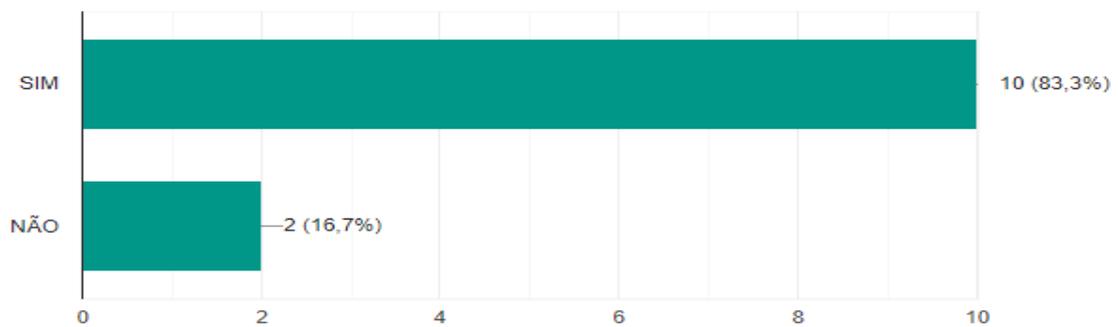


Fonte: Dados do autor, 2021.

Observando o que está exposto no gráfico, é possível perceber que a maioria considera bom e ótimo o grau de satisfação do trabalho realizado. Apenas 3

(três) dos respondentes consideraram regular. É necessário que se averigüe o que a gestão da escola faltou realizar nesse período, que gerou essa satisfação regular em alguns funcionários. Comunga-se do pensamento de Andrade e Amboni (2009, p. 122), quando afirmam que a motivação vem de dentro das pessoas, algo que as impulsiona a atingir seus objetivos para satisfazer seus próprios interesses e ambições.

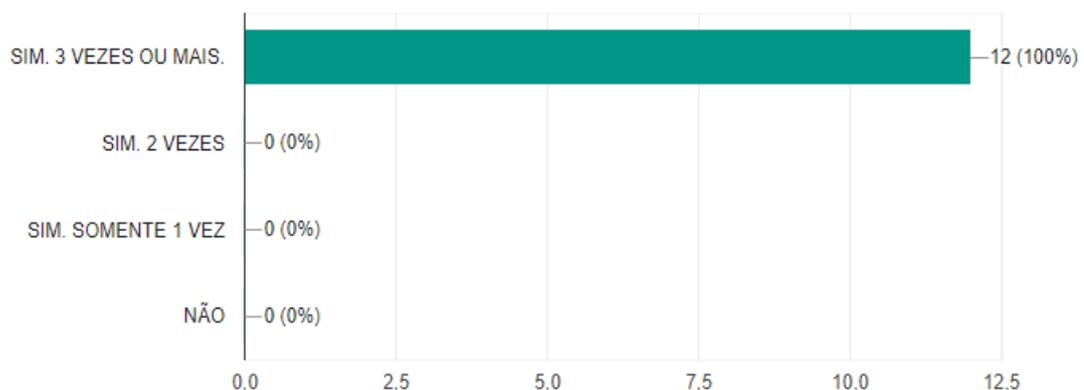
**Gráfico 9.** A gestão escolar demonstrou interesse em saber como você estava nesse período?



Fonte: Dados do autor, 2021.

Com relação a essa questão, somente 2 (dois) responderam que não houve esse interesse. O que se lê é que essa é uma maneira do colaborador demonstrar sua satisfação no local de trabalho e da empresa pontuar alguns pontos que não estão bons e fazer as melhorias necessárias para deixar o funcionário cada vez mais satisfeito, até atingir um maior número de satisfação.

**Gráfico 10.** Foi realizado algum momento de encontro, mesmo virtual, no período de março de 2020 a junho de 2021, com o objetivo de desenvolver as habilidades sócioemocionais dos profissionais da escola?

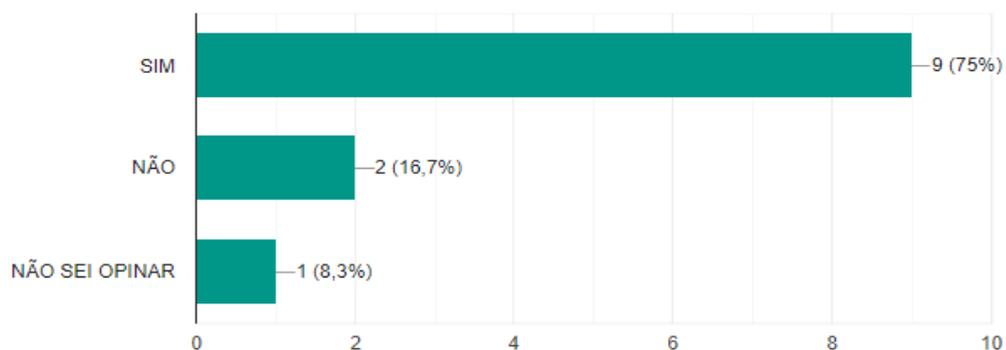


Fonte: Dados do autor, 2021.

Esta pergunta foi realizada com o objetivo de desenvolver as habilidades socioemocionais dos profissionais da escola. Interessante que todos os questionados responderam que sim, três vezes ou mais. Isso significa que, mesmo trabalhando de forma totalmente remota com alguns, parcialmente com outros e ainda, presencial com uma minoria, a gestão escolar percebe a necessidade de estar integrando a todos em um trabalho coletivo para que se possa alcançar os objetivos e metas traçadas, incluindo o desenvolvimento de competências sócioemocionais, tão necessários nesse período de isolamento social e de *home office*.

Em pesquisa realizada por Amaral (2017, p 10) e com questões que têm o mesmo teor das representadas no gráfico 10, é observado que a maioria dos questionados afirmam que a gestão se preocupa e desenvolve atividades com seus liderados sobre as questões individuais. Nesse ínterim, expõe o que leciona Nérici (2004) ao refletir que a integração social e a socialização fazem o indivíduo sentir-se membro de um todo e com o qual deve articular-se. A escola precisa desenvolver em seus membros a capacidade de colaboração, levando-os a sentir que, tanto a instituição quanto seus colaboradores precisam um dos outros, criando uma relação dialógica e recíproca.

**Gráfico 11.** Você consegue identificar uma ou mais ação de motivação realizada pela gestão escolar no período da pandemia?



Fonte: Dados do autor, 2021.

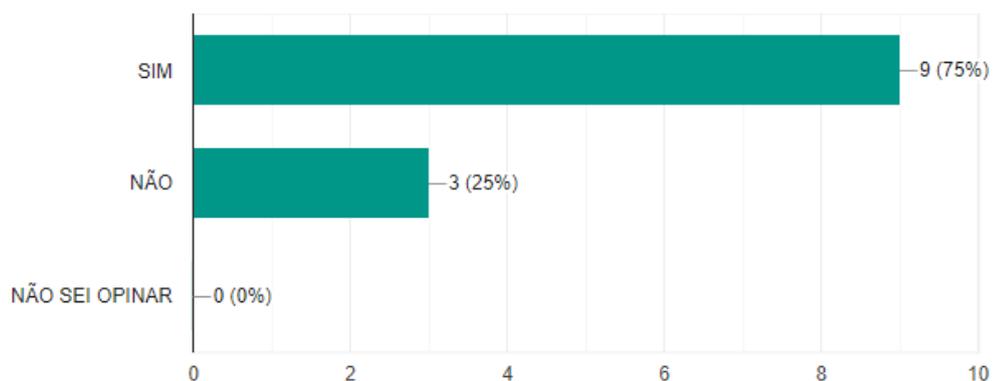
Nesse gráfico acima, se percebe que a gestão escolar esteve preocupada em desenvolver a motivação nos seus colaboradores. Isso é significativo, porque, mesmo que uma minoria não perceba o trabalho efetivado é possível deduzir com

base nessa e na resposta do gráfico 10, que a gestão escolar se mostra preocupada e possibilita aos seus funcionários momentos de motivação pessoal.

Ao serem questionados (questão 12) sobre as ações de motivação executadas pela gestão, se consideram que elas foram fundamentais para que prestassem um bom serviço, mesmo de forma remota, a maioria 9 (nove) responderam que foram importantes e 3 (três) que não. É relevante o que escreve Dutra (2002), quando afirma que cabe as empresas criarem os espaços, estimular o desenvolvimento e oferecer o suporte e as condições para uma relação de alavancagem mútua e contínua e a interação por meio das pessoas ajudam apoiar o processo produtivo e também auxiliar na mudança organizacional.

Em uma pesquisa realizada por Santos (2014, p. 32) e que tem uma questão similar a realizada acima, é possível perceber que, os questionados acerca se a atuação do gestor escolar pode influenciar na melhoria das atividades desenvolvidas por todos e, conseqüentemente na aprendizagens dos alunos, afirmam (100% dos partícipes) ser uma responsabilidade do gestor essa ação. O que é complementado quando se diz que devido a sua posição central na escola, o desempenho de seu papel e sua atuação exerce forte influência (tanto positiva, como negativa) sobre todos os setores da escola, especialmente sobre o foco final que é a aprendizagem do aluno.

**Gráfico 12.** Caso tenha identificado uma ou mais ações de motivação da gestão, você acredita que esta(s) ação(ões) foi(ram) fundamentais para que os profissionais que estavam de forma remota prestassem um bom serviço?

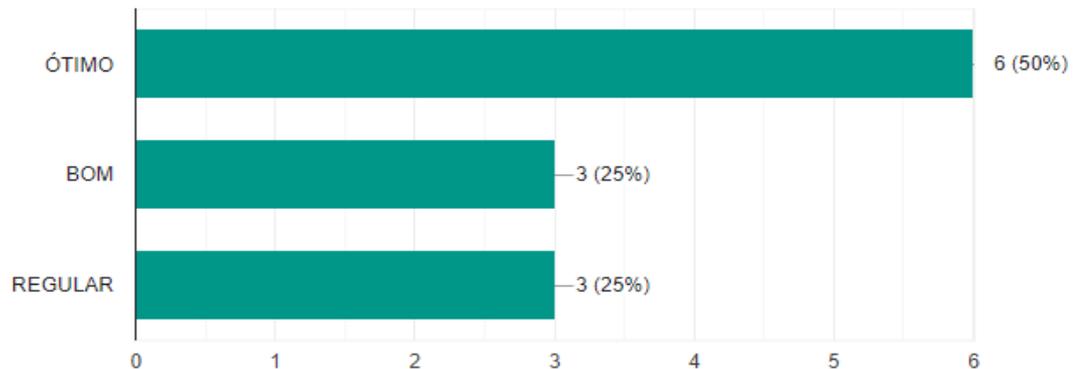


Fonte: Dados do autor, 2021.

É notório comparar essa resposta dos questionados com outra pesquisa realizada, similar a esta, por Santos (2014, p. 34) quando pergunta sobre se as

ações de formação continuada / capacitação dos gestores, pode influenciar na qualidade do ensino / aprendizagem de todos na escola. Todos os participantes da pesquisa responderam que essa ação dos gestores, pode influenciar na qualidade do trabalho desenvolvido por todos que formam a escola

**Gráfico 13.** Como você considera o seu ambiente de trabalho?



Fonte: Dados do autor, 2021.

A questão 13 objetivava saber como o questionado considera o seu ambiente de trabalho. Como se verifica nas respostas, a maioria considera ótimo ou bom o ambiente de trabalho e 3 (três) funcionários classifica como regular. Esta última visão permite enfatizar que é preciso saber o que está acontecendo no ambiente de trabalho que coopera para que alguns não estejam confortados. Isso, porque, em uma escola de tempo integral se passa mais tempo nela, com os colegas e é necessário um ambiente acolhedor e agradável para aqueles que lá estão, mesmo que o trabalho tenha sido efetivado mais de forma não presencial do que presencial.

**Gráfico 14.** O que lhe motivou a trabalhar nesse período pandêmico?

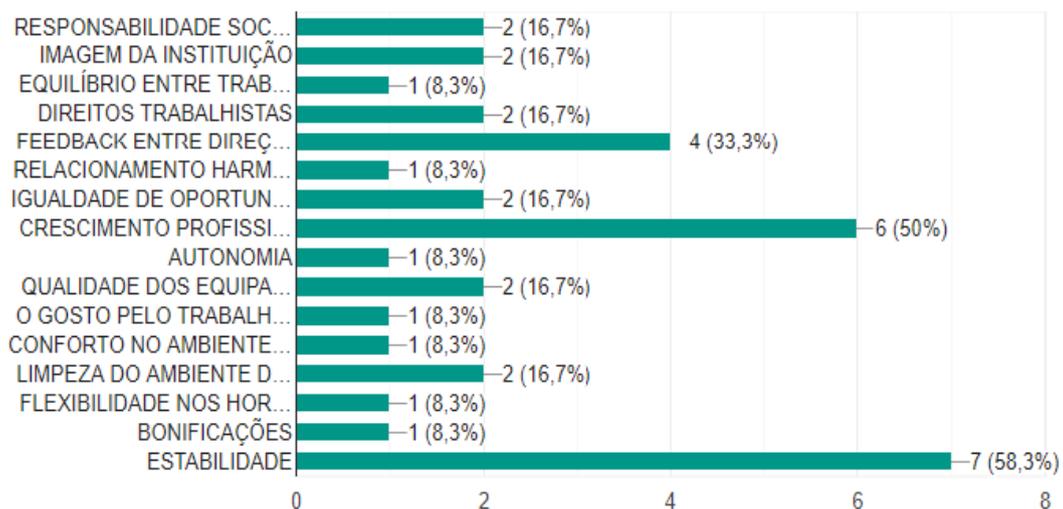


Fonte: Dados do autor, 2021.

É percebido no gráfico acima que vários fatores motivaram aos questionados a trabalhar no período pandêmico. O único item não assinalado são as

metas estabelecidas. É preciso que a gestão escolar perceba que se faz salutar explorar a questão do alcance de metas, por se tratar de uma escola de tempo integral e que trabalha com a visão de uma gestão com foco em resultados. Acerca dessa seara, Dutra (2006) aponta que se faz necessário adotar e atribuir valorizações que vão além da remuneração, pois deve ser realizada com as recompensas recebidas pelas pessoas como compensação de seu trabalho para a empresa.

**Gráfico 15.** Identifique abaixo até 3 (três) conceitos para se obter uma boa qualidade de vida no trabalho.



Fonte: Dados do autor, 2021.

O último questionamento solicita para que os participantes assinalassem até 3 (três) conceitos para se obter uma boa qualidade de vida no trabalho. Dentre os que foram mais evidenciados estão, a estabilidade com 7 (sete) escolhas, crescimento profissional com 6 (seis) e o feedback entre direção e demais trabalhadores com 4 (quatro) escolhas. Registra-se que todos os itens colocados foram assinalados e isso mostra que os participantes estão naquela empresa e exercendo a função porque tem objetivos de crescimento profissional. Cabe ao gestor propiciar momentos de formação, para que se agregue valores de pertença ao ambiente, onde o profissional se sinta cada vez mais valorizado e realize o seu trabalho com eficiência.

Torna-se válido fazer uma comparação com um estudo realizado por Praça (2020, p. 10) quando estes assinalam a estabilidade, crescimento profissional o relacionamento com a liderança e os colegas de trabalho. Nesse contexto, Marras

(2011) assinala que as instituições de ensino devem propiciar um ambiente de trabalho adequado para que os colaboradores desenvolvam bem suas habilidades, para que assim possa gerar uma boa qualidade de vida no trabalho para os profissionais, buscando entender de forma detalhada suas reais necessidades juntamente com a saúde econômica das organizações.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao se tecer as considerações acerca do trabalho que a equipe gestora da E.E.F. Tempo Integral Darcy Ribeiro vem desenvolvendo nesse período de pandemia é percebido que existe um esforço direcionado a elevação da motivação de seus colaboradores, já que se trabalha com as habilidades sócioemocionais.

Quando se fala em motivação, se deve pensar como sendo uma das ferramentas mais significativas e necessárias para o sucesso organizacional, pois afeta o desempenho funcional do colaborador, sendo o ponto de partida para que o processo de produção, a funcionalidade da organização, seja o responsável pelo processo de transformação, gerando bens (produtos e serviços).

Baseando-se no que foi pesquisado afirma-se que, atuando de forma adequada a equipe gestora da escola em questão vem atingindo os objetivos e metas traçadas, através da colaboração satisfatória de seus colaboradores. As respostas assinaladas no decurso das questões dá a entender que, mesmo desenvolvendo um trabalho de motivação, os profissionais da escola estão sempre necessitando de mais incentivo, pois quando motivadas trabalham mais alegres e satisfeitas por estarem trabalhando para a empresa, e então a empresa tem um aumento em sua produtividade levando-a a obter um grande sucesso. É necessário entender a motivação como uma energia, uma força, ou ainda, um impulso interno aos indivíduos. É válido considerar que a motivação é interior a cada indivíduo e leva-o a agir espontaneamente para alcançar determinado objetivo.

Vislumbra-se no atual cenário (pandêmico) que a escola não se fechou, mas propiciou momentos de vivências com seus colaboradores. E isso é positivo, uma vez que, crescendo o grau de satisfação é possível conseguir atingir um padrão de trabalho bom.

Pode-se afirmar que a influência motivacional sobre a equipe é fundamental para fazê-la sair da mesmice e se desafiar a fazer sempre o melhor. Principalmente, para a equipe dessa escola, pois a maioria está exercendo a função por escolha. Para tanto, é preciso, além de promover capacitações investir na inteligência prática, conhecer as aspirações de cada colaborador e sua capacidade intelectual, oferecer apoio e desafios, estimular o crescimento, a aprendizagem interpessoal e as habilidades de cada um para alcançar as metas exigidas pela organização.

Destaca-se então, que uma das dimensões mais importantes para explicar o comportamento individual e seu crescimento é a motivação, favorecendo assim, a gestão de pessoas de forma eficiente e eficaz e o aumento da produtividade nas organizações.

## REFERÊNCIAS

ALARCÃO, I. **Professores Reflexivos em uma Escola Reflexiva**. São Paulo: Ed. Cortez, 2001.

AMARAL, B. B. A influência da Gestão Escolar na motivação dos professores do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Espírito Santo-Brasil. **Revista online de Política e Gestão Educacional**, v.21, n.1, p. 409-431, maio-ago/2017. Disponível em: < <https://repositorio.ifes.edu.br/handle/123456789/455>> Acesso em: 22 Ago. 2021.

ANDRADE, R. O. B. D.; AMBONI, N. **Teoria geral da administração**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

ANOCHI, C. **Motivação no ambiente de trabalho**. 2013, Disponível em: <<https://www.scielo.br/>>. Acesso em: 22 Jun. 2020.

ARACATI, E.E.F. TEMPO INTEGRAL DARCY RIBEIRO. **Plano Político Pedagógico**, 2020.

ARRUDA, P. DE O.; UNIDA, R. H.; POMPEI, N. H. S. **Motivação nas organizações**: o que as empresas fazem para manter seus colaboradores motivados? Monografia, 2013. Disponível em: < <http://www.fgp.edu.br/wp-content/uploads/2017/01/TCC-2013-Motiva%C3%A7%C3%A3o-nas-organiza%C3%A7%C3%B5es.pdf>> Acesso em: 15. Jun. 2021.

BERGAMINI, C. W. **Motivação**: uma viagem ao centro do conceito. FGV-EAESP. RAE executivo. Vol I, N° 2. 2003. P. 63 – 67.

\_\_\_\_\_. **Motivação nas Organizações**. -4 ed. - São Paulo: Atlas, 2006.

\_\_\_\_\_. **Motivação nas Organizações**. São Paulo: Atlas, 2013.

BOOG, G. G. (Coordenador); **Manual de Treinamento e Desenvolvimento – ABTD**, 3ª ed. São Paulo, Makron Books, 2002.

BOWDITCH, J. L. **Elementos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1997. p.305.

BRASIL. **Constituição (1988)**. **Constituição** da República Federativa do Brasil. Brasília, DF: Senado Federal: Centro Gráfico, 1988. Disponível em: < [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm)> Acesso em: 22 Jun. 2021.

\_\_\_\_\_. **LDB**: Lei de diretrizes e bases da educação nacional. – Brasília: Senado Federal. Coordenação de Edições Técnicas, 2017. 58 p. Disponível em: <[https://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/529732/lei\\_de\\_diretrizes\\_e\\_bases\\_1ed.pdf](https://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/529732/lei_de_diretrizes_e_bases_1ed.pdf)> Acesso em: 22 Jun. 2021.

\_\_\_\_\_. **Parecer n 7 de 2010.** Disponível em:  
<[http://portal.mec.gov.br/dmdocuments/rceb007\\_10.pdf](http://portal.mec.gov.br/dmdocuments/rceb007_10.pdf)> Acesso em: 22 Jun. 2021.

\_\_\_\_\_. **Plano Nacional de Educação.** Lei nº 13.005/2014. Disponível em: <  
<http://pne.mec.gov.br/18-planos-subnacionais-de-educacao/543-plano-nacional-de-educacao-lei-n-13-005-2014>> Acesso em: 22 Jun. 2021.

\_\_\_\_\_. MEC/Inep/DEED. **Indicadores Educacionais.** 2021. Disponível em: <  
<http://portal.mec.gov.br/component/tags/tag/ensino-integral>> Acesso em: 22. Ago. 2021.

BUENO, M. (2002). **As teorias de motivação humana e sua contribuição para a empresa humanizada:** um tributo a Abraham Maslow. Revista do Centro de Ensino Superior de Catalão, 6. Disponível em :  
<[http://sinop.unemat.br/site\\_antigo/prof/foto\\_p\\_downloads/fot\\_10529as\\_teobias\\_de\\_motivayyo\\_humana\\_e\\_sua\\_contbibuuiyyo\\_paba\\_a\\_embp esa\\_humanizada\\_pdf.pdf](http://sinop.unemat.br/site_antigo/prof/foto_p_downloads/fot_10529as_teobias_de_motivayyo_humana_e_sua_contbibuuiyyo_paba_a_embp esa_humanizada_pdf.pdf) > Acesso em:: 12. Abr. 2021.

CEARÁ. SEDUC. **Ceará lidera em resultados educacionais,** 2020. Disponível em:  
< <https://www.seduc.ce.gov.br/2020/12/30/ceara-lidera-em-resultados-educacionais/>> Acesso em: 22. Ago. 2021.

CHIAVENATO, I. **Administração de Recursos Humanos:** Fundamentos Básicos [documento eletrônico]. 7 Ed. Rev. Atual. Barueri, SP: Manole, 2009. Reimpressão 2010.

\_\_\_\_\_. **Recursos Humanos.** Edição Compacta - São Paulo: Editora Atlas, Sétima Edição, 2002.

\_\_\_\_\_. **Comportamento Organizacional:** a dinâmica do sucesso das organizações. 3ª Edição. São Paulo: Manole, 2014.

\_\_\_\_\_. **Motivação nas Organizações.** São Paulo: Atlas, 2013.

CONSELHO NACIONAL DE SECRETÁRIOS DE EDUCAÇÃO. **Formação Continuada de Professores:** Contribuições da Literatura Baseada em Evidências. CONSED, Relatório de Pesquisa, Junho, 2017.

CORTINHAS, A. (2014). **Motivação e satisfação no trabalho em contextos sociais e económicos diferentes** – crise e crescimento. (Tese de Mestrado não publicada). Instituto Universitário de Lisboa, Lisboa. Disponível em:  
<<https://repositorio.iscte-iul.pt/handle/10071/1025>> Acesso em: 12. Abr. 2021.

DALBEN, A.; ALMEIDA, L. C. **Para uma avaliação de larga escala multidimensional.** Est. Aval. Educ., São Paulo, v. 26, n. 61, p. 12-28, jan./abr. 2015. Disponível em: <  
<https://pdfs.semanticscholar.org/b163/2a09ed266893faf269fdbd3b51f66676c2c0.pdf> > Acesso em: 18. Jul. 2021.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

LEITE, A. de O. F. **Princípios da Gestão Escolar Democrática**. Leopoldina/MG. 2012.

LIBÂNEO, J. C.; OLIVEIRA, J. F.; TOSCHI, M. S. **Educação Escolar: políticas, estrutura e organização**. São Paulo: Cortez, 2008.

LÜCK, H. **Dimensões de gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Editora Positivo, 2009.

MASLOW, A. **Maslow no Gerenciamento**. Rio de Janeiro: Ed. Qualitymark, 2000.

MAXIMIANO, A. C. A. **Administração de projetos: como transformar ideias em resultados**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MINAYO, M. C. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 28ª. ed. Petrópolis: Vozes, 2009.

MOURA, V. **Força Interior e Desmotivação**. Disponível em <http://www.fashionbubbles.com/2007/forca-interior-e-desmotivacao>. Acesso em: 12 de Jul. 2021.

NÉRICI, I. G. **Introdução à Supervisão Escolar**. São Paulo: Atlas, 2004.

PATREZE, E. **O desafio em manter os funcionários motivados**. Empreendedorismo, Gestão e Negócios, v. 1, n. 1, p. 42-53, fev. 2012. Disponível em < <https://repositorio.ufu.br/bitstream/123456789/23747/3/Motiva%C3%A7%C3%A3oAmbienteTrabalho.pdf>> Acesso em: 20. Jun. 2021.

PENIN, S. T. de S. **Didática e cultura: o ensino comprometido com o social e a contemporaneidade**. In: CASTRO, Amélia Domingues de; CARVALHO, Anna Maria Pessoa de. (Org.). **Ensinar a ensinar: didática para a escola fundamental e média**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001. p. 33-51.

PRAÇA, L. A. **Qualidade de vida no trabalho em tempos de pandemia de covid19: os desafios e oportunidades dos docentes do Ensino Superior**. Artigo, 2020. Disponível em: < <https://seer.cesjf.br/index.php/gestao/article/view/2665>> Acesso em: 22 Ago. 2021.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005. Reimpressão 2008.

\_\_\_\_\_. **Fundamentos do Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

SALGADO, L. **Motivação no trabalho**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

SCHMIDT, I. T. **Motivação no Trabalho: teorias Contemporâneas**. São Paulo: Arte & Ciência, 2000. 96 p.

SILVA, R. O. da. **Teorias da Administração**. 1. ed. São Paulo: Ed. Pioneira Thomson Learning, 2004.

SANTIAGO DE SOUZA, F. L. **Efetividade da lei Maria da Penha na cidade do Aracati - CE**: uma análise dos dados coletados sobre a violência contra a mulher em 2013 - Aracati: Faculdade do Vale do Jaguaribe, 2016. 53 f.

SANTOS, B. S. dos. **A motivação em diferentes cenários**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2010.

SANTOS, C. S. dos. **Introdução à Gestão Pública**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2014.

SANTOS, G. A. X. dos. A importância do gestor escolar na qualidade do ensino ofertado. Monografia, 2014. Disponível em: <  
[https://bdm.unb.br/bitstream/10483/9993/1/2014\\_GizelleAlvesXavierDosSantos.pdf](https://bdm.unb.br/bitstream/10483/9993/1/2014_GizelleAlvesXavierDosSantos.pdf)>  
Acesso em: 21 Ago. 2021.

SAKAMOTO, S. M. **Gestão escolar**: do planejamento a execução e resultados em duas escolas estaduais no município de Parintins. RELEM – Revista Eletrônica Mutações, janeiro –junho, 2016. Disponível em: <  
<https://www.periodicos.ufam.edu.br> > Acesso em: 18. Jul. 2021.

TOLENTINO, C. **A teoria dos dois fatores de Frederick Herzberg**. Artigo Administração Eletrônico. Disponível em: <  
[http://www.avm.edu.br/docpdf/monografias\\_publicadas/N204734.pdf](http://www.avm.edu.br/docpdf/monografias_publicadas/N204734.pdf)> Acesso em: 15. Um. 2021.

TORRES, L. L.; PALHARES, J. A. **Estilos de liderança e escola democrática**. Revista Lusófona de Educação, 2009,14, 77-99. Disponível em: <  
<https://revistas.ulusofona.pt/article/view>> Acesso em: 18. Jun. 2021.

VERGARA, S. C. **Gestão de Pessoas**. 9 Ed. São Paulo: Atlas, 2010.

\_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas**. 3°.ed. São Paulo: Atlas, 2003.

**ANEXO**



**UNIVERSIDADE DA INTEGRAÇÃO INTERNACIONAL DA LUSOFONIA AFRO-BRASILEIRA**

**CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO *LATO SENSU* EM GESTÃO PÚBLICA**

**A GESTÃO ESCOLAR E A MOTIVAÇÃO EM TEMPOS DE PANDEMIA: A EXPERIÊNCIA DA E.E.F. TEMPO INTEGRAL DARCY RIBEIRO - ARACATI – CE.**

Questionário a ser aplicado aos profissionais da escola

1. Qual a função que você ocupa na escola?

- ( ) Professor
- ( ) Agente administrativo
- ( ) Auxiliar de serviços
- ( ) Porteiro
- ( ) Merendeira

2. Seu trabalho foi uma escolha ou necessidade de sobrevivência?

- ( ) escolha
- ( ) necessidade
- ( ) escolha e necessidade

3. Como você trabalhou de março de 2020 a junho de 2021?

- ( ) totalmente remoto
- ( ) parcialmente remoto
- ( ) todo presencial

4. Caso tenha trabalhado totalmente ou parcialmente remoto, você acredita que o espaço ou as instalações do trabalho remoto são ou eram adequados?

- ( ) totalmente adequados
- ( ) parcialmente adequados
- ( ) não adequados

5. Caso tenha trabalhado totalmente ou parcialmente remoto, você acredita que houve suporte ou treinamento adequado aos profissionais para continuarem trabalhando remotamente?

- sim, houve suporte e treinamento.
- houve suporte mas não houve treinamento.
- houve treinamento mas não houve suporte.
- não houve nem suporte nem treinamento.

6. Você se sente motivado para o trabalho que executa?

- sim
- não
- às vezes

7. Nesse período de pandemia, você pensou em sair da escola por falta de motivação?

- sim
- não
- às vezes

8. Como você classifica o grau de satisfação pelo trabalho realizado nesse período pandêmico?

- ótimo
- bom
- regular

9. A gestão escolar demonstrou interesse em saber como você estava nesse período?

- sim
- não

10. Foi realizado algum momento de encontro, mesmo virtual, no período de março de 2020 a junho de 2021, com o objetivo de desenvolver as habilidades socioemocionais dos profissionais da escola?

- sim. 3 vezes ou mais.
- sim. 2 vezes
- sim. Somente 1 vez
- não

11. Você consegue identificar uma ou mais ação de motivação realizada pela gestão escolar no período da pandemia?

- sim: \_\_\_\_\_
- não

12. Caso tenha identificado uma ou mais ações de motivação da gestão, você acredita que esta(s) ação(ões) foi(am) fundamentais para que os profissionais que estavam de forma remota prestassem um bom serviço?

- sim
- não

13. Como você considera o seu ambiente de trabalho?

- ótimo
- bom
- regular

14. O que lhe motivou a trabalhar nesse período pandêmico?

- oportunidade de crescimento profissional
- o gosto pelo trabalho desenvolvido
- metas estabelecidas
- salário

15. Identifique abaixo até 3 (três) conceitos para se obter uma boa qualidade de vida no trabalho:

- responsabilidade social
- imagem da instituição
- equilíbrio entre trabalho e vida particular
- direitos trabalhistas
- feedback entre direção e demais trabalhadores

- ( ) relacionamento harmônico com a liderança
- ( ) igualdade de oportunidades
- ( ) crescimento profissional
- ( ) autonomia
- ( ) qualidade dos equipamentos e materiais
- ( ) o gosto pelo trabalho desenvolvido
- ( ) conforto no ambiente de trabalho
- ( ) limpeza do ambiente de trabalho
- ( ) flexibilidade nos horários
- ( ) bonificações
- ( ) estabilidade