

**CENTRO PAULA SOUZA
FACULDADE DE TECNOLOGIA DE FRANCA
“Dr. THOMAZ NOVELINO”**

TECNOLOGIA EM GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

**KEDY MILLA PIRES XAVIER
RITA DE CÁSSIA PAULINO FALEIROS**

**MOTIVAÇÃO COMO FERRAMENTA DE GESTÃO DE PESSOAS
PARA COLABORADORES DE INSTITUIÇÕES PÚBLICAS
ESTADUAIS DA REGIÃO DE FRANCA/SP**

FRANCA/SP

2023

KEDY MILLA PIRES XAVIER
RITA DE CÁSSIA PAULINO FALEIROS

MOTIVAÇÃO COMO FERRAMENTA DE GESTÃO DE PESSOAS
PARA COLABORADORES DE INSTITUIÇÕES PÚBLICAS
ESTADUAIS DA REGIÃO DE FRANCA/SP

Trabalho de Graduação apresentado à Faculdade de Tecnologia de Franca - “Dr. Thomaz Novelino”, como parte dos requisitos obrigatórios para obtenção do título de Tecnólogo em Gestão de Recursos Humanos.

Orientador: Prof. Dr. Fernando Dandaro

FRANCA/SP

2023

KEDY MILLA PIRES XAVIER
RITA DE CÁSSIA PAULINO FALEIROS

MOTIVAÇÃO COMO FERRAMENTA DE GESTÃO DE PESSOAS
PARA COLABORADORES DE INSTITUIÇÕES PÚBLICAS
ESTADUAIS DA REGIÃO DE FRANCA/SP

Trabalho de Graduação apresentado à Faculdade de Tecnologia de Franca – “Dr. Thomaz Novelino”, como parte dos requisitos obrigatórios para obtenção do título de Tecnólogo em Gestão de Recursos Humanos.

Trabalho avaliado e aprovado pela seguinte Banca Examinadora:

Orientador : Prof. Dr. Fernando Dandaro
Nome..... : Orientador
Instituição : Faculdade de Tecnologia de Franca – “Dr. Thomaz Novelino”

Examinadora 1 : Heloísa Helena Perbone Neves
Nome..... : Examinador_1
Instituição : Faculdade de Tecnologia de Franca – “Dr. Thomaz Novelino”

Examinadora 2.. : Maria Sílvia Pereira Rodrigues Alves Barbosa
Nome..... : Examinador_2
Instituição : Faculdade de Tecnologia de Franca – “Dr. Thomaz Novelino”

Franca, 01 de dezembro de 2023.

AGRADECIMENTO

Dedico este trabalho a todas as pessoas que, de alguma forma, estiveram presentes em minha vida durante esta trajetória acadêmica. Em especial, quero expressar minha eterna gratidão a minha família, por seu apoio incondicional, amor e incentivo constantes. Sem vocês, nada seria possível.

Aos meus amigos e colegas de curso, que compartilharam risadas, estudos e desafios, sou grata por todos os momentos vividos juntos e pela troca de conhecimentos que contribuiu para o crescimento mútuo.

Aos professores e orientadores que me guiaram ao longo desta jornada, agradeço por seu comprometimento, dedicação e por compartilharem seus conhecimentos e experiências. Vocês foram fundamentais para que eu pudesse desenvolver este trabalho com qualidade e excelência.

Por fim, dedico este trabalho a todos aqueles que acreditaram em mim, mesmo quando as dificuldades pareciam maiores que as forças.

Kedy Milla Pires Xavier

Primeiramente agradeço a Deus, pelo dom da inteligência.

Agradeço aos meus familiares, pela compreensão dos momentos em que estive ausente, e pelo apoio na busca do meu sonho de terminar a formação no ensino superior.

Aos amigos e colegas de curso, pelo apoio e compreensão nesta jornada. Aos nossos professores e ao nosso orientador, prof. Dandaro, pelo incentivo, paciência, conselhos e por não me deixar desistir do curso.

Aos colegas da Educação, principalmente à diretora Renata, pelos ensinamentos e auxílio nos trabalhos, sempre torcendo por mim e por esta conquista.

Por fim, a mim mesma, por não desistir desta jornada e encontrar forças para terminar meus estudos, mesmo enfrentando as tempestades da vida.

Rita de Cássia Paulino Faleiros

Dedicamos o presente Trabalho de Graduação
a Deus, aos nossos familiares e companheiros.

Educação não transforma o mundo. Educação muda pessoas. Pessoas transformam o mundo.

Paulo Freire

RESUMO

No mundo contemporâneo, as organizações estão presentes em todos os aspectos que demandam necessidades ao indivíduo, seja no consumo de bens e serviços ou no processo educacional. Dessa forma, torna-se essencial conhecer o funcionamento da organização escolar, seus recursos, estrutura e como as pessoas podem ser gerenciadas. Para tanto, o presente trabalho tem como objetivo reconhecer a escola como uma organização formal em relação aos processos gerenciais e de gestão de pessoas, identificar as teorias motivacionais, utilizando-as como ferramenta para diagnosticar o contexto motivacional dos colaboradores de instituições de ensino estadual da região de Franca/SP. Como metodologia, utilizou-se o levantamento bibliográfico exploratório e pesquisa de campo descritiva com aplicação de questionário semiaberto, obtendo, assim, dados secundários e primários oportunizando uma análise qualitativa. Como resultado, verificou-se que os colaboradores de instituições públicas possuem as mesmas características e necessidades que os colaboradores de empresas privadas, carecendo de uma gestão da área de Recursos Humanos, principalmente, junto ao processo de motivação, pois identificou-se que mais de 50% dos respondentes entendem que querem sentir satisfação pelo trabalho, desempenho pessoal e possuem a necessidade de ser valorizados.

Palavras-chave: Escola. Gestão. Motivação. Pessoas. Organização.

ABSTRACT

In the contemporary world, organizations are present in all aspects that demand individual needs, whether in the consumption of goods and services or in the educational process. Therefore, it is essential to know how the school organization works, its resources, structure and how people can be managed. For that, the present work aims to consider the school as a formal organization in relation to managerial and people management processes, identify motivational theories, using them as a tool to diagnose the motivational context of employees at the state educational institution of region of Franca/SP. As a methodology, an exploratory bibliographic survey and descriptive field research were used with the application of a semi-open questionnaire, thus obtaining secondary and primary data providing a qualitative analysis. As a result, employees from public institutions have the same characteristics and needs that employees from private companies do, taking care of the management of the Human Resources area, mainly, along with the motivation process, as it was identified that more than 50% of those interviewed people understand that they want to feel satisfaction from work, personal performance and they have the need to be valued.

Keywords: Management. Motivation. Organization. People. School.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – O processo Administrativo.....	20
Figura 2 – Pirâmide de Maslow	27
Figura 3 – Motivadores e Fatores de Herzberg	29
Figura 4 – Teoria da Expectativa.....	31
Figura 5 – Incentivos da Teoria de Skinner	34

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Teoria das necessidades de McClelland	30
---	----

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Gênero	39
Gráfico 2 - Idade.....	39
Gráfico 3 - Função.....	40
Gráfico 4 – Tempo de atuação	40
Gráfico 5 – Nível de Satisfação: Motivação.....	41
Gráfico 6 – Nível de Satisfação: Desempenho Pessoal	41
Gráfico 7 - Reconhecimento.....	41
Gráfico 8 - Motivação	42
Gráfico 9 - Motivação	42
Gráfico 10 – Gestão de Recursos Humanos	43

LISTA DE SIGLAS

BNCC - Base Nacional Comum Curricular

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	14
2. A ESCOLA COMO ORGANIZAÇÃO EMPRESARIAL	15
2.1. INSTITUIÇÃO SOCIAL E RESPONSABILIDADES	15
2.2. ESPAÇOS ESCOLARES E SUAS FUNÇÕES	17
2.3. PROCESSOS GERENCIAIS	19
2.4. GESTÃO DE PESSOAS EM INSTITUIÇÕES ESCOLARES.....	21
3. MOTIVAÇÃO HUMANA NAS ORGANIZAÇÕES	24
3.1.O PROCESSO MOTIVACIONAL.....	24
3.2. TEORIAS DA MOTIVAÇÃO.....	25
3.2.1. Necessidade Humanas de Maslow.....	27
3.2.2. Teoria de Dois Fatores de Herzberg.....	28
3.2.3. Teoria das Necessidade Aprendidas de McClelland.....	29
3.2.4. Teoria da Expectativa de Vroom.....	31
3.2.5. Teoria da Equidade de Adams.....	32
3.2.6. Teoria do Reforço de Skinner	33
3.2.7. Teoria de Estilos Comportamentais de McGregor	34
3.3. MOTIVAÇÃO NO CONTEXTO ESCOLAR	35
4. UM ESTUDO SOBRE A MOTIVAÇÃO HUMANA DE FUNCIONÁRIOS PÚBLICOS ESTADUAIS EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO.....	37
4.1. CONTEXTUALIZAÇÃO DA PESQUISA E PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	37
4.2. COLETA DE DADOS	38
4.3. ANÁLISE DOS RESULTADOS	43
4.4 RESULTADOS DA PESQUISA	45
CONSIDERAÇÕES FINAIS	46
REFERÊNCIAS	48

1 INTRODUÇÃO

No mundo contemporâneo, as organizações estão presentes e vinculam o ser humano ao mercado consumidor, ao trabalho e, também, a aprendizagem com o processo de desenvolvimento.

Portanto, são as organizações que produzem bens e oferecem serviços dos mais diversos, em especial, a educação que o indivíduo recebe desde a infância até a fase adulta seja na formação cívica ou para os processos de profissionalização. Dessa forma, torna-se essencial conhecer o funcionamento da organização escolar seus recursos, estrutura e como as pessoas podem ser gerenciadas,

Para tanto, o presente trabalho tem como objetivo reconhecer a escola como uma organização formal em relação aos processos gerenciais e de gestão de pessoas, identificar as teorias motivacionais, utilizando-as como ferramenta para diagnosticar o contexto motivacional dos colaboradores de instituições de ensino estadual da região de Franca/SP.

A metodologia utilizada conta com levantamento bibliográfico com revisão teórica exploratória, pesquisa de campo com aplicação de questionário fechado de caráter descritivo, obtendo assim, dados secundários e primários respectivamente oportunizando uma análise qualitativa.

O trabalho está estruturado com esta introdução e na sequência apresenta o segundo capítulo, que trata a escola como organização institucional de responsabilidades, vislumbrando sob o viés da gestão de pessoas. No terceiro capítulo são introduzidos os conceitos das teorias motivacionais com o intuito de trazer um embasamento teórico e em busca de uma resposta para o tema de estudo e no quarto capítulo é desenvolvido a pesquisa de campo, em relação ao contexto investigado, os procedimentos metodológicos e os instrumentos de coleta de dados, os resultados obtidos e, por fim, as considerações finais.

2. A ESCOLA COMO ORGANIZAÇÃO EMPRESARIAL

Neste capítulo, será apresentada a escola como organização institucional que possui responsabilidades diversas, que por meio dos recursos e funções, carece, como qualquer organização empresarial, de ser administrada sob o viés da gestão de pessoas.

2.1. INSTITUIÇÃO SOCIAL E RESPONSABILIDADES

Ao pensar em uma escola, rapidamente remete-se a ideia de um ambiente formado por professores e alunos, onde são transmitidos conhecimentos e compartilhadas vivências.

Porém, a escola vai além do ensino e dos alunos. Possui hierarquia, emprega uma equipe de profissionais qualificados, valores, missões e metas a serem alcançadas. Portanto, pode ser definida como uma empresa, apesar de suas diferenças.

A escola é uma instituição social e de responsabilidade pública, pois tem a função de oferecer uma formação pela qual o educando torna-se capaz de fazer análises científicas, críticas e reflexivas a respeito dos temas. Oliveira (2003, p. 11) define educação como sendo "uma das atividades básicas de todas as sociedades humanas, pois a sobrevivência de qualquer sociedade depende da transmissão de sua herança cultural aos jovens". Portanto, o papel da escola na transmissão de conhecimentos está relacionado ao processo sistemático que visa à transmissão de determinadas ciências, técnicas e conteúdos, ou seja, uma educação formal no processo de desenvolvimento do indivíduo.

A escola foca seus objetivos na formação integral do aluno, seu desenvolvimento educacional, emocional e social, promovendo o ensino e a aprendizagem na formação de cidadãos. Já as empresas têm como objetivo principal gerar lucro, vendendo serviços ou produtos.

Art. 205. A educação, direito de todos e dever do Estado e da família, será 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 (CONSTITUIÇÃO FEDERAL, 1988, p. 137).

Apesar das diferenças nos seus objetivos finais, não se pode deixar de analisar as semelhanças entre a instituição escolar e uma empresa: são avaliados o

desempenho de seus funcionários, possui gestão financeira, gestão de pessoas, tem objetivos e metas a serem alcançados, visando à satisfação de seu público, no caso, alunos (escola) e consumidores (empresa).

De acordo Pereira, Felipe e França (2012), a escola pública teve sua origem na Europa no século XIX, durante discussões e análises de como ter uma mão de obra mais qualificada, além de perceber que necessitavam de experiências de como ampliar o sistema escolar, para expandir a instrução das camadas menos favorecidas.

Para Libâneo, Oliveira, Toschi (2003, p. 435):

As instituições sociais existem para realizar objetivos. Os objetivos da instituição escolar contemplam a aprendizagem escolar, a formação da cidadania e a de valores e atitudes. O sistema de organização e de gestão da escola é o conjunto de ações, recursos, meios e procedimentos que propiciam as condições para alcançar esses objetivos

No Brasil, no início do século XX, a escola pública dava seus primeiros passos, com novas ideologias, métodos, pensamentos e discussões sobre o ensino de grandes massas utilizando-se apenas um professor à frente das turmas de estudantes. Apesar de ser criada para englobar as camadas populares, percebeu-se que pobres, negros e miseráveis estavam sendo excluídos da educação pública, e reivindicaram por sua participação.

Nesse contexto, que inicia as reivindicações por uma escola nova brasileira, tendo como documento base o Manifesto dos Pioneiros da Educação Nova, representado por nomes como Anísio Teixeira, Fernando de Azevedo e Lourenço Filho, o objetivo principal do manifesto foi realizar a reconstrução social pela reconstrução educacional, que tinha por princípio a laicidade, gratuidade, obrigatoriedade, co-educação e a unidade da escola (PEREIRA, FELIPE; FRANÇA, 2012, p. 246).

A publicação do Manifesto tinha como objetivo renovar o sistema educacional, defendendo a educação de qualidade proporcionada a todos, gratuita e sem distinção de classe social, desencadeando o processo de modernização do ensino.

Como uma instituição social, é de responsabilidade da escola fornecer educação de qualidade aos seus alunos. Com isso, é importante garantir um currículo relevante, completo e atualizado, além de utilizar métodos de ensino eficazes. Na Secretaria da Educação do Estado de São Paulo, foi introduzido o Currículo Paulista, alinhado à BNCC (Base Nacional Comum Curricular) e ao Plano Estadual de Educação.

Além do currículo, a escola deve promover o desenvolvimento integral dos alunos, de acordo com a BNCC, não apenas no aspecto acadêmico, mas também nos aspectos físico, emocional, social e moral. Isso pode ser observado nas escolas que fazem parte do Programa de Ensino Integral, onde os alunos possuem disciplinas em que são abordados temas como Projeto de Vida, Orientação de Estudos e Tecnologias. Além disso, no Estado de São Paulo está sendo inserido o apoio de psicólogos nas escolas, com a proposta de abordar as emoções dos alunos e proporcionar um ambiente mais seguro, prevenindo possíveis violências e *bullying*.

A escola também desempenha um papel importante na educação para a cidadania, ajudando os alunos a compreenderem seus direitos e responsabilidades como cidadãos, onde deve garantir a inclusão e a igualdade de oportunidades. É responsabilidade da escola garantir a inclusão de todos os alunos, independentemente de sua origem étnica, econômica, social, religiosa ou de deficiência.

Além disso, a escola deve garantir igualdade de oportunidades para todos, proporcionando acesso a recursos e apoio necessários para o desenvolvimento dos alunos.

2.2. ESPAÇOS ESCOLARES E SUAS FUNÇÕES

Há de se falar que a função da escola não é ser um substituto da família, mas complementar, no sentido de ampliar o papel na construção de uma sociedade responsável. A escola é uma fase de preparação como um todo, promovendo ambiente com diversos aspectos: os potenciais afetivo, social, cognitivo, emocional, motor da criança, os quais serão estimulados. Mas, para isso, é preciso disponibilizar de recursos e processos, estrategicamente aplicados à sua realidade.

Sobre os espaços escolares, de acordo com Vieira (2009, p. 20):

Quando se aponta a estrutura de uma escola, a referência costuma dizer respeito a prédios e instalações físicas – biblioteca, laboratórios e outros. Quando nos reportamos ao seu funcionamento estamos nos referindo a aspectos que dependem da estrutura, mas tem uma dimensão própria com claro sentido operacional. Uma escola em funcionamento abre suas portas a professores, alunos e funcionários todos os dias do ano escolar. É óbvio, porém, ser insuficiente a escola estar em funcionamento. Ela precisa estar em bom funcionamento. E isto depende, sobretudo, do compromisso de todos com a aprendizagem.

Quando a estrutura e o funcionamento são bons uma escola tem os elementos necessários para promover o sucesso de seus alunos. É possível encontrarmos escolas com boa estrutura e mau funcionamento. Também o inverso pode ser verdadeiro. [...] a busca de uma estrutura e funcionamento

plenos é um desafio permanente para os que trabalham neste âmbito da atuação humana.

O desenvolvimento do aluno é constituído pela sua vivência na escola e fora dela, através de suas ações e interações. Para que o conhecimento seja construído, se faz necessário dispor de recursos e função que, ao olhar de Cunha (1996, p. 23), são:

- Integração dos conteúdos, tornando a aprendizagem mais inovada e dinâmica através de variadas atividades: brincadeiras dirigidas e jogos;
- Retornar ao conteúdo em momentos diferentes, através de formas variadas, promovendo a ampliação progressiva dos conceitos;
- Estabelecer uma relação ativa da criança com o conteúdo a ser aprendido;
- Que a nova informação seja possível de ser compreendida pela criança, sendo necessária uma ligação entre aquilo que já sabe com aquilo que vai aprender;
- Os conteúdos têm de ser interligados com o concreto e serem organizados e integrados os tipos de conhecimento que ele já possui;
- Somente as situações que problematizam o conhecimento levam à aprendizagem.

Todas essas ações são planejadas para que os resultados sejam alcançados, necessitando, portanto, de profissionais especializados.

De acordo com Dias (1998), a estrutura administrativa, ou organização formal, é constituída de elementos sujeitos à influência da administração e intencionalmente dispostos de forma a conduzir a consecução dos objetivos da escola, como diretor e seus auxiliares. Já a parte técnica da escola é composta pelo supervisor, orientador educacional, coordenador escolar, gerente de organização escolar, dentre outros.

Para os autores Corrêa Lück (1998), (2009), Rangel (1997), Pimentel (2001), tais funções assumem diversas responsabilidades, a saber:

- Diretor: o diretor de escola exerce uma função bastante complexa e diversa, em que se podem distinguir pelo menos três papéis dentro da instituição: autoridade escolar, educador e administrador;

- Vice-diretor: é mais do que meramente um substituto do diretor nas suas ausências, pois está sempre presente nas responsabilidades inerentes ao papel de coordenação pedagógica geral, como projetos, ações e atividades de natureza administrativa e pedagógica, de forma que se relaciona com todos os segmentos da unidade escolar;

- Supervisor: é o profissional responsável pela coordenação e apoio às atividades do corpo docente, com objetivo de promover melhor desempenho do trabalho didático-pedagógico, tendo também como função articular, juntamente com

o diretor, a construção, o desenvolvimento e a avaliação da proposta pedagógica ou do projeto pedagógico da escola;

- Orientador: tem como proposta ajudar cada indivíduo a compreender suas capacidades e seus interesses, a desenvolvê-los o melhor possível, a relacioná-los com os objetivos da vida, capacitando-o para autororientação completa, atuando também como um parceiro da escola ao ajudar a pensar as questões sobre a formação do sujeito;

- Coordenador: tem como função dar suporte à gestão, harmonizando todas as atividades relacionadas com o processo de ensino e aprendizagem, visando sempre à permanência do aluno com sucesso escolar, promovendo a formação contínua dos docentes, gerenciando conflitos no sentido de promover e manter as relações interpessoais de maneira saudável.

Nas escolas da rede pública da Secretaria da Educação do Estado de São Paulo, a função de Gerente de Organização Escolar integra a administração escolar, auxiliando a Gestão Escolar nas atividades, além de organizar as demandas escolares e funcionais dos servidores públicos.

Visto que a escola possui recursos, estrutura e funções, também carece de uma administração adequada por meio dos processos gerenciais.

2.3. PROCESSOS GERENCIAIS

Toda organização, seja formal ou informal, necessita de gestão para que os recursos aplicados obtenham maior eficiência possível.

Uma boa gestão empresarial torna-se essencial para poder atender às demandas, principalmente quando se trata de uma escola. Vive-se em uma sociedade formada por organizações, em que toda a trajetória humana está ligada a organizações. Cada organização é formada por pessoas que administram os processos dentro de cada uma delas.

Segundo Chiavenato (2009), o mundo moderno está repleto de diferentes organizações, desde multinacionais até microempresas. Cada organização possui seus próprios objetivos, o que demanda funções que, conseqüentemente, buscam pessoas para administrar estas funções e, assim, mover os processos dentro de uma instituição. Assim, a organização situa-se como infraestrutura para alcançar os objetivos propostos, já que ela agrupa todos os recursos da empresa, da melhor

maneira possível, a fim de se obter êxito no alcance dos objetivos propostos inicialmente.

Neste sentido, a gestão de processos gerenciais define parâmetros fundamentais para o crescimento e organização de empresa. Estes parâmetros definem estratégias que irão auxiliar nos resultados das empresas, tanto na parte financeira quanto na parte estrutural, proporcionando maior solidez à instituição.

Entender cada um dos processos gerenciais é fundamental para que se possa aplicar uma gestão frente aos recursos.

Para Chiavenato (2004), os processos gerenciais são:

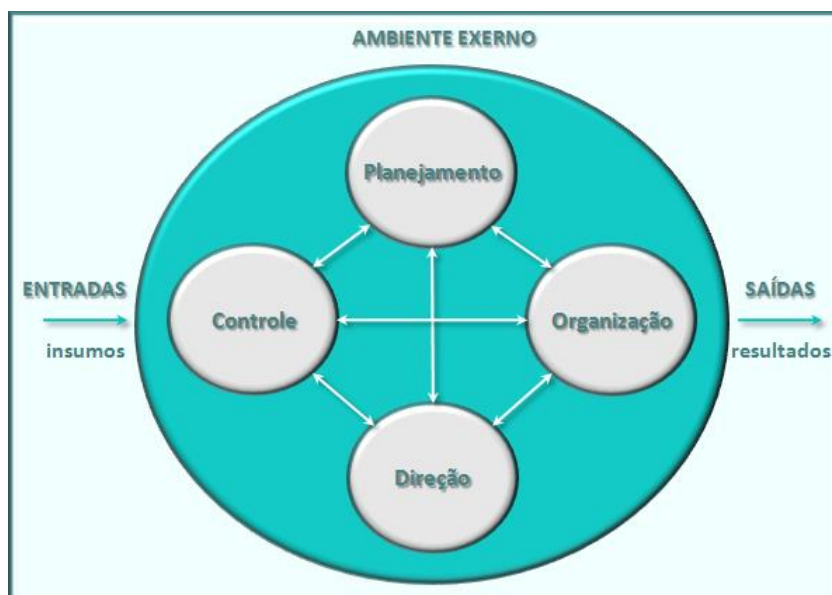
- Planejamento: definir os objetivos da organização e estabelecer a melhor forma de alcançá-los. Envolve a análise do ambiente interno e externo, a definição de metas e a elaboração de planos de ação;

- Organização: estruturar a empresa de forma a garantir o alcance dos objetivos estabelecidos no planejamento. Nesse processo, são definidas as tarefas, os departamentos, as responsabilidades e as autoridades de cada membro da equipe;

- Direção: processo de influenciar e orientar os colaboradores para que alcancem os objetivos da organização. Envolve a motivação, liderança, comunicação e supervisão dos funcionários;

- Controle: monitorar e avaliar o desempenho da empresa em relação aos objetivos estabelecidos. Inclui a coleta de dados, a comparação dos resultados obtidos com os planejados, a identificação de desvios e a correção de rumos quando necessário.

Figura 1 – O Processo Administrativo



Fonte: CHIAVENATO, 2004

Portanto, os processos gerenciais são essenciais para o bom desempenho das organizações, proporcionando uma gestão eficiente e eficaz, garantindo o alcance dos objetivos organizacionais.

2.4. GESTÃO DE PESSOAS EM INSTITUIÇÕES ESCOLARES

A Gestão de Pessoas é um assunto muito discutido hoje em dia, pois com as mudanças ocorridas no contexto organizacional, é preciso que a organização desenvolva estratégias claras com amplo envolvimento e participação de todos. Para isso o gestor deve estabelecer com o grupo um compromisso, baseado no respeito mútuo e uma comunicação aberta.

Conforme Montana e Charnov (2005), recursos humanos são as pessoas que trabalham em uma organização e elas satisfazem as necessidades da organização ao adquirirem habilidades necessárias para conduzir negócios eficientes e eficazes.

Assim como as empresas, a instituição escolar tem metas e objetivos a alcançar e precisa mobilizar seus funcionários através de seus gestores, motivando-os, liderando-os de forma a influenciar a equipe a trabalhar com satisfação para chegar a resultados planejados.

O gestor escolar também é um gestor de pessoas e não deve apenas ser um bom chefe e, sim, envolver-se com todas as áreas da unidade escolar, deve circular pelo ambiente de trabalho, entender o dia a dia dos outros e conduzir o time de diferentes áreas para um lugar comum.

A administração de recursos humanos consiste no planejamento, na organização, no desenvolvimento, na coordenação e no controle de técnicas capazes de promover o desempenho eficiente do pessoal, ao mesmo tempo que a organização representa o meio que permite as pessoas, que com ela colaboram, alcancem os objetivos individuais relacionados direta ou indiretamente com o trabalho (CHIAVENATO, 2002).

O papel da gestão é trazer para a instituição escolar um ensino de qualidade para todos, propostas pedagógicas eficazes que criam modos de intervir considerando a diversidade dos níveis de aprendizagem dos alunos, metodologias ativas, cooperativas e demonstrativas, que observam, analisam e interpretam as respostas dos alunos, enfim, um ensino especializado e comprometido com todos aqueles que participam do processo ensino-aprendizagem.

A gestão escolar há de trazer para o cotidiano da escola um processo educativo de socialização, rico em valores, onde há um grande patamar sociocultural riquíssimo em nuances, com uma diversidade de gêneros, raças e matrizes simbólicas, tudo isto resultando numa aprendizagem de qualidade.

Os profissionais que trabalham na escola junto ao gestor educacional devem entender que as crianças têm perfis cognitivos diferentes uns dos outros. Assim, a escola deve oferecer uma educação que favoreça o seu potencial individual.

Parte da dificuldade da gestão diz respeito ao fato de ela se situar na esfera das coisas que têm que ser feitas, o que nem sempre agrada a todos. As mudanças, por menores que sejam, atingem pessoas. [...] Gestão se faz em interação com o outro. [...] o gestor que não é um líder em sua área de atuação, por certo, enfrenta dificuldades adicionais no desenvolvimento de seu trabalho (VIEIRA, 2009, p. 25).

Esses profissionais devem organizar uma equipe de trabalho que possa refletir, interagir e se relacionar para, permanentemente, trocar impressões, dúvidas e conquistas, bem como avaliar as dificuldades e o crescimento seus e de seus alunos. Tudo realizado com reuniões e apontamentos semanais.

O desenvolvimento pessoal e profissional é umas das competências mais valorizadas no mercado de trabalho atualmente. O mundo dos negócios e as organizações estão em constante evolução, por isso, é fundamental que as pessoas busquem aprimoramento, destacando que o desenvolvimento pessoal é essencial para se obter qualidade de vida e bem-estar individual.

Chiavenato, (2014, p.335) cita algumas ferramentas para viabilizar a busca desse aprimoramento:

A busca do desenvolvimento mútuo e continuado entre organizações e pessoas é, sem dúvida, um dos aspectos mais importantes da moderna gestão de pessoas (GP). A legitimidade da área está fortemente vinculada à capacidade de desenvolver pessoas - a única forma de ultrapassar os obstáculos que se colocam para o futuro das organizações e torná-las permanentemente atualizadas e viáveis. Mas os processos de capacitação e desenvolvimento das pessoas envolvem questões complexas como preparação de lideranças, introdução do *coaching* e *mentoring*, educação corporativa continuada, gestão do conhecimento, aquisição de novos talentos e aprendizado organizacional.

O principal desafio para o desenvolvimento de uma organização está em identificar um talento. Isso nada mais é do que uma pessoa que detém competências específicas. Auxiliar o indivíduo no desenvolvimento desses talentos trará para a organização retorno como competitividade no mercado.

Especificamente no caso escolar, a gestão educacional e a gestão escolar tem funções diferentes que se complementam:

A gestão educacional diz respeito a um amplo espectro de iniciativas desenvolvidas pelas diferentes instâncias de governo, seja em termos de responsabilidades compartilhadas na oferta de ensino, ou de outras ações que desenvolvem em suas áreas específicas de atuação. A gestão escolar, por sua vez, como a própria expressão sugere, situa-se no plano da escola e trata de atribuições sob sua esfera de abrangência.

A gestão educacional situa-se na esfera macro, ao passo que a gestão escolar localiza-se na esfera micro. Ambas articulam-se mutuamente, dado que a primeira justifica-se a partir da segunda. [...] a razão de existir da gestão educacional é a escola e o trabalho que nela se realiza. A gestão escolar, por outro lado, orienta-se para assegurar aquilo que é próprio de sua finalidade – promover o ensino e a aprendizagem, viabilizando a educação como um direito de todos, conforme determinam a Constituição e Lei de Diretrizes e Bases (VIEIRA, 2009, p. 26).

O desenvolvimento pessoal e profissional é fundamental para a melhoria de qualidade de vida individual e para a evolução organizacional. Investir em programas de treinamentos e educação, além de estimular a aprendizagem contínua, são algumas estratégias organizacionais.

Para ser um bom gestor de pessoas é preciso ser um líder. Conforme Hunter (2004), o gestor não gerencia pessoas e, sim, gerencia coisas e lidera pessoas. Pois, de acordo com o mesmo autor, liderança é habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando a atingir os objetivos identificados como sendo para o bem comum.

3. MOTIVAÇÃO HUMANA NAS ORGANIZAÇÕES

Neste capítulo são introduzidos os conceitos das teorias motivacionais com o intuito de trazer um embasamento teórico e em busca de uma resposta para o tema de estudo, conhecendo como a motivação foi conceituada e explicada ao longo do tempo.

3.1. O PROCESSO MOTIVACIONAL

A motivação é uma força interior que muda de momento a momento ao longo da vida, que orienta e reforça os objetivos de uma pessoa. Então, quando se diz que a motivação é algo interno, ou seja, existe dentro de cada pessoa de uma forma particular, erra-se ao dizer que alguém se motiva ou se frustra, pois ninguém mais pode fazer isso. Algumas pessoas defendem a automotivação, mas a palavra é usada de forma errada, porque motivação é uma força interior e o uso desse prefixo deve ser abandonado.

A motivação é uma força que se encontra no interior de cada pessoa e que pode estar ligada a um desejo. Uma pessoa não consegue jamais motivar alguém, o que ela pode fazer é estimular a outra pessoa. A probabilidade de que uma pessoa siga uma orientação de ação desejável está diretamente ligada à força de um desejo. (BERGAMINI, 1997, p.83).

Algumas teorias motivacionais ajudam a explicar como o ser humano pode ser motivado. Nas décadas de 1940, 50 e 60 foram construídas a maioria das teorias motivacionais, dentre elas a Teoria das Necessidades de Maslow, a Teoria das Necessidades (afiliação, poder e realização) de McClelland, Teoria de Dois Fatores de Herzbergde, dentre outras.

Segundo Abraham Maslow, o homem se motiva quando suas necessidades são todas supridas de forma hierárquica, organizando as necessidades em: autorrealização, autoestima, sociais, segurança e fisiológicas. Essas necessidades devem primeiro ser satisfeitas com base nas necessidades descritas, ou seja, as necessidades fisiológicas, pois são o início do processo motivador. Porém, todos podem se sentir acima ou abaixo das necessidades que está realizando, o que significa que o processo não é engessado, mas sim, flexível.

Para Frederick Herzberg, a motivação é alcançada por dois fatores: fatores higiênicos, que são estímulos externos que melhoram o desempenho e as ações de um indivíduo, mas não os motivam, e fatores motivacionais, os sentimentos que cada

pessoa desenvolve por meio da consciência e autorrealização que surgem de suas ações.

David McClelland identifica três necessidades que podem ser pontos-chave de motivação: poder, afiliação e realização. Para McClelland, tais necessidades são "secundárias", são adquiridas ao longo da vida, mas trazem prestígio, status e outros sentimentos que o ser humano gosta de sentir.

3.2. TEORIAS DA MOTIVAÇÃO

Definida como o conjunto de forças que ativam o comportamento, essas forças podem ser de natureza biológica, emocional, social, cognitiva, dentre outras. A motivação pode ser definida como uma energia interior ou um conjunto de forças, constantemente trabalhado e mudando ao longo da vida, sendo influenciada por fatores externos em todos os momentos, dando origem a sentimentos e impulsos internos. Em outras palavras, a motivação é o estímulo que o corpo tem para fazer algo.

“A motivação constitui um importante campo do conhecimento da natureza humana e da explicação do comportamento humano. Para compreender-se o comportamento das pessoas torna-se necessário conhecer sua motivação”. (CHIAVENATO, 2009, p.121).

Os aspectos motivacionais surgem, essencialmente, do próprio sujeito, como resultado de sua história de vida suas necessidades de encarar desafios, do lugar reservado ao trabalho em sua vida, o modo como constrói as relações interpessoais, a disponibilidade para construir a carreira e o modo como este se organiza frente a situações não planejadas... a motivação surge a partir da personalidade do indivíduo (BERGAMINI, 1997, p.32).

A motivação pode ser subdividida em duas categorias, que se baseiam nas necessidades e expectativas individuais. A motivação intrínseca tem a ver com recompensas psicológicas: reconhecimento, respeito e status.

A maneira mais fundamental e útil de pensar a respeito desse assunto envolve a aceitação do conceito de motivação intrínseca, que se refere ao processo de desenvolver uma atividade pelo prazer que ela mesma proporciona, isto é, desenvolver uma atividade pela recompensa inerente a essa mesma atividade (DECI, 1996, p. 21, apud Bergamini 1997, p.33).

Um exemplo desse tipo de motivação é o caso de um empresário milionário que, mesmo com toda a riqueza já acumulada, continua a trabalhar arduamente, ele

não tem necessidade alguma de continuar trabalhando, mas o faz pelo prazer. Uma das vantagens da motivação intrínseca é que ela tende a manter-se ao longo dos tempos e valoriza a competência, o êxito, o rendimento, a aprendizagem e a satisfação pessoal.

Já o outro tipo de motivação é denominada extrínseca e refere-se quando as causas estão baseadas em recompensas tangíveis, tais como: salários, benefícios, promoções. Um exemplo de motivação extrínseca é o de um estudante universitário que trabalha nos fins de semana entregando pizza para ganhar algum dinheiro, não desmerecendo a profissão do entregador, mas no caso do estudante o trabalho tem meramente a finalidade de ganhar algum dinheiro que lhe possibilitará pagar suas contas.

Pode-se notar que o conceito de motivação não é tão simples assim, tanto que “a motivação humana é um tema que vem polarizando a atenção de cientistas e estudiosos desde o início do século XX quando oficialmente se tem notícias das primeiras pesquisas e estudos científicos nessa área” (MARRAS, 2011, p. 25). A partir da Revolução Industrial muita coisa mudou. Essas mudanças se devem ao fato de que muitos são os fatores que influenciam o desenvolvimento de uma organização, e o ser humano é um desses fatores de mudança e que requer uma atenção especial.

A explicação de que o ser humano é um fator que requer atenção especial, significa que, quando a mão de obra é bem administrada, é capaz de conduzir uma organização aos mais elevados níveis de desenvolvimento. No entanto, quando a situação é inversa, também pode conduzi-la aos maiores níveis de fracasso. Desta forma o funcionário que antes era tratado de forma gélida e substituível, hoje ganha o codinome de colaborador e seu envolvimento e comprometimento determina o bom funcionamento da organização, que conseqüentemente mantém a competitividade no mercado.

A motivação para um trabalho depende do significado que cada qual atribui a essa atividade. Acredita-se que a ligação do trabalhador com a empresa seja um elo habitual. Portanto, já não faz mais sentido negar que, em condições favoráveis, cada pessoa exerça com naturalidade seu poder criativo, buscando aí seu próprio referencial de autoidentidade e autoestima. (BERGAMINI, 1997, p. 24).

Claro que cada época tratou do assunto motivacional pelo contexto em que se vivia, apresentando uma evolução constante ao longo do tempo, e mesmo esclarecedoras, ainda assim, a motivação é um assunto atemporal, com explicações

que nunca se esgotam, afinal os desejos e as necessidades do homem nunca se estabilizam e muito menos se esgotam.

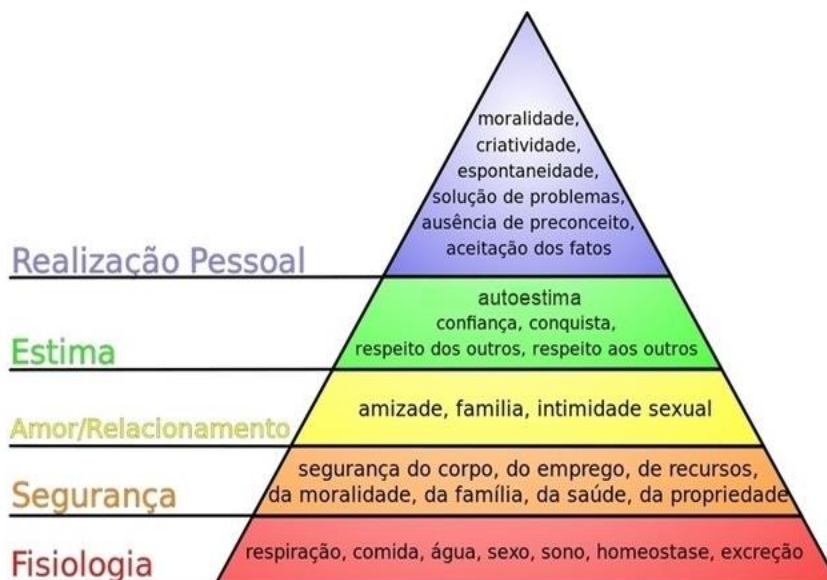
Concebida de forma genérica, as primeiras teorias construía um modelo único, que poderia ser aplicado a qualquer indivíduo. Iniciando o seu desenvolvimento nas décadas de 1940, as décadas seguintes foram as que mais inspiraram o desenvolvimento destas teorias (1950 e 1960), dentre elas podem-se destacar as já mencionadas Teoria das Necessidades de Maslow, Teoria das Necessidades (afiliação, poder e realização) de McClelland, Teoria dos Dois Fatores estabelecida por Herzberg, e, por último, Alderfer com a teoria ERC (existência, relacionamento e crescimento).

Cabe ressaltar que “as diversas teorias não se anulam umas às outras, pelo contrário, elas se complementam e contribuem para o delineamento de uma visão mais abrangente do ser humano enquanto tal, tendo em vista a natural complexidade que o caracteriza”. (BERGAMINI, 1997, p.37)

3.2.1. NECESSIDADES HUMANAS DE MASLOW

Maslow (1908-1970), psicólogo americano, propôs que o fator motivacional humano está distribuído em níveis hierárquicos que podem ser representados na forma de uma pirâmide, como visto na Figura 2. E ainda, segundo o estudioso, é preciso satisfazer as necessidades da base ao topo da pirâmide, sem um desnível anterior não é possível avançar para o nível seguinte.

Figura 2 – Pirâmide de Maslow



Fonte: DICIONÁRIO FINANCEIRO, 2023

Esta é uma das teorias que mais ganha destaque e recebe um amplo reconhecimento até hoje, por ser um modelo que explica de forma simples e lógica, propondo uma fácil compreensão. Assim, considerando que quando um nível e necessidade são atendidos, ele deixa de ser fator motivador, mas não se pode esquecer que as pessoas estão conectadas a mais de um tipo de motivação ao mesmo tempo, dominando a escala hierárquica e forem suficientemente satisfeitas.

À medida que uma necessidade é consideravelmente satisfeita, a próxima necessidade passa a se tornar dominante. Desse modo, a teoria de Maslow afirma que para motivar alguém é preciso saber em que nível de hierarquia a pessoa se encontra e concentrar-se em satisfazer as necessidades nesse nível ou no patamar imediatamente superior (ROBBINS, 2019, p.239).

3.2.2. TEORIA DE DOIS FATORES DE HERZBERG

A Teoria dos Dois Fatores surgiu a partir de um estudo feito nos anos 50 com trabalhadores de indústrias em Pittsburgh, na Pensilvânia. O estudioso Frederick Herzberg propôs esse estudo para entender como as pessoas se relacionam com o ambiente de trabalho. Mediante entrevistas com esses funcionários ele buscou descobrir o que causava a satisfação e a insatisfação, chegando à conclusão de que existem dois fatores diretamente ligados à questão motivacional, sendo eles: os fatores “motivacionais” propriamente ditos, que provocam a satisfação, são fatores intrínsecos, e os fatores “higiênicos” que seriam os mais básicos, sua presença não necessariamente causa motivação, mas sua falta gera insatisfação, são fatores extrínsecos ou ambientais.

Fatores higiênicos: referem-se às condições que rodeiam o empregado enquanto ele trabalha, englobando as condições físicas e ambientais de trabalho, o salário, os benefícios sociais, as políticas da empresa, o tipo de supervisão recebido, o clima de relações entre a direção e os empregados, os regulamentos internos, as oportunidades existentes etc. Correspondem às perspectivas ambientais. Constituem os fatores tradicionalmente utilizados pelas organizações para obter motivação dos empregados. Herzberg considera esses fatores higiênicos muito limitados em sua capacidade de influenciar poderosamente o comportamento dos empregados. Escolheu a expressão “higiene” para refletir seu caráter preventivo e profilático. De acordo com as pesquisas de Herzberg, quando os fatores higiênicos são ótimos, eles apenas evitam insatisfação. E quando precários eles provocam a insatisfação dos empregados. Fatores motivadores: referem-se ao conteúdo do cargo, às tarefas e aos deveres relacionados com o cargo em si. São os fatores motivacionais que produzem em efeito duradouro a satisfação e de aumento de produtividade em níveis de excelência. Para Herzberg, o termo motivação envolve sentimento de realização, de crescimento e de reconhecimento profissional manifestado por meio do exercício das tarefas e atividades que oferecem suficiente desafio e significado ao trabalhador. Para Herzberg os fatores motivacionais estão sob o controle do indivíduo, pois estão relacionados com aquilo que faz e desempenha (CHIAVENATO, 2009, p. 130).

Figura 3 – Motivadores e Fatores de Herzberg



Fonte: RETONDO, 2020

3.2.3. TEORIA DAS NECESSIDADES APRENDIDAS DE MCCLELLAND

A teoria das necessidades de McClelland foi desenvolvida por David McClelland e sua equipe. Em comparação com a hierarquia das necessidades de Maslow, as necessidades de McClelland têm mais semelhanças com os fatores motivacionais do que as necessidades relativas à sobrevivência. A teoria de McClelland concentra-se nas três necessidades, sendo necessidade de realização, afiliação e poder (Robbins, 2019).

McClelland considera a importância de cada grupo de necessidades, variando de acordo com fatores biológicos, porém ele também considera que tais necessidades podem ser aprendidas ou adquiridas socialmente conforme a interação

com o ambiente. Salientando que, devido a sua formação, cada indivíduo trará consigo uma necessidade dominante.

Quadro 1 - Teoria das necessidades de McClelland

TIPO DE NECESSIDADE	O QUE ELA REPRESENTA
REALIZAÇÃO	Busca da excelência, de realização com relação a determinados padrões, ímpeto de lutar pelo sucesso.
PODER	Necessidade de fazer com que outras pessoas se portem de um modo que não se comportariam.
AFILIAÇÃO	Desejo de relacionamentos interpessoais próximos e amigáveis.

Fonte: ROBBINS, 2019, p.241

Necessidades de realização dizem respeito ao desejo de alcançar a excelência, destacar-se, ser o melhor. Pessoas neste nível de necessidade buscam ter responsabilidades, traçar metas e correr riscos calculados.

A necessidade de realização tem recebido muita atenção dos pesquisadores e tem sido aceita em uma ampla gama de campos, incluindo o do comportamento organizacional, o da psicologia e o da administração (ROBBINS, 2019, p.242).

Necessidade de poder trata do desejo em controlar e influenciar os outros. Pessoas neste nível de necessidade buscam alcançar a liderança, elas têm forte capacidade de argumentação, porém este poder pode se mostrar tanto positivo quanto negativo.

A necessidade de poder também foi confirmada por pesquisas, mas pode ser mais conhecida pelo público geral em termos amplos (como a necessidade de obter poder) do que em termos da definição original (como a necessidade de fazer com que as pessoas se comportem da maneira que queremos) (ROBBINS, 2019, p.242).

De todas as necessidades, os grupos compostos por empregados com alto grau de necessidade de afiliação tendem a apresentar melhor desempenho, exibir comunicação em outros grupos (ROBBINS, 2019, p.242).

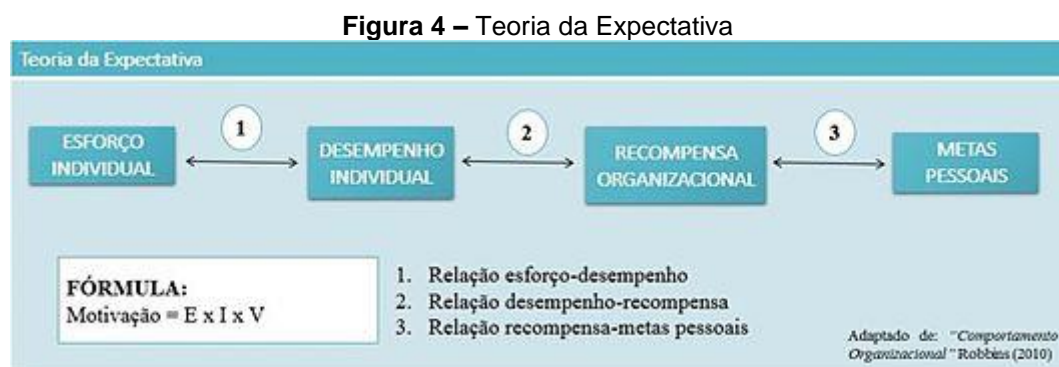
Para colocar em prática a teoria de McClelland em uma organização, é fundamental analisar qual a necessidade motivadora predominante no empregado;

dessa forma, é possível avaliar qual a melhor forma de motivar e recompensar, ou até mesmo como transparecer e aplicar um *feedback*. Esta análise pode ser feita com base na personalidade, comportamento e ações passadas. Isto possibilita decidir qual o melhor estilo de liderança a ser adotado, ou decidir a quem atribuir certas responsabilidades.

3.2.4. TEORIA DA EXPECTATIVA DE VROOM

Victor H. Vroom em 1995 defende com esta teoria, que também aparece em alguns livros como “Teoria da Expectância” que o indivíduo se motiva quando acredita na recompensa de seu esforço, entendendo que a motivação é uma força emocional e consciente.

Segundo Robbins, a teoria da expectativa sustenta que a força da tendência a agir de determinada maneira depende da força da expectativa de que essa ação surtirá dado resultado e da atração que esse resultado exerce sobre o indivíduo. Em termos mais práticos, um empregado sente-se motivado a se empenhar quando acredita que seu empenho resultará, por exemplo, em uma boa avaliação de desempenho; que a boa avaliação resultará em recompensas organizacionais – como um bônus, um aumento de salário ou uma promoção – e que essas recompensas satisfarão suas metas pessoais (ROBBINS, 2019, p.255).



Fonte: ROBBINS, 2019, p.255

Segundo esse modelo, a motivação é um processo que governa escolhas entre comportamentos. O indivíduo percebe as consequências de cada alternativa de comportamento como resultados representando uma cadeia de relações entre meios e fins. Assim, quando o indivíduo procura um resultado intermediário (produtividade elevada, por exemplo), está buscando meios para alcançar resultados finais (dinheiro, benefícios sociais, apoio do supervisor, promoção ou aceitação do grupo) (CHIAVENATO, 2004, p. 72).

“A teoria de motivação de Victor H. Vroom restringe-se exclusivamente à motivação para produzir, rejeita noções preconcebidas e reconhece as diferenças individuais” (CHIAVENATO, 2004, p. 70). Vroom traçou três forças básicas que, segundo ele, são responsáveis pelo nível de produtividade do indivíduo e que atuam internamente: os objetivos individuais (força de vontade em atingir os objetivos), relação percebida entre produtividade e alcance dos objetivos individuais (recompensa) e a capacidade de o próprio indivíduo influenciar sua produtividade à medida que acredita que pode fazê-lo.

Objetivos pessoais do indivíduo: que podem incluir dinheiro, segurança no cargo, aceitação social, reconhecimento, trabalho interessante etc. Existem outros objetivos que a pessoa pode procurar satisfazer simultaneamente. Relação percebida entre satisfação dos objetivos e da alta produtividade. Se um operário tem como importante objetivo ter um salário maior e se ele trabalha na base de remuneração por produção, poderá manter uma forte motivação para produzir mais. Porém, se sua necessidade de aceitação social pelos outros membros do grupo é mais importante, poderá produzir abaixo do nível que o grupo consagrou como padrão de produção informal, pois produzir mais poderá significar a rejeição do grupo. Percepção de sua capacidade de influenciar sua produtividade: Se um empregado acredita que um grande volume de esforço despendido tem pouco efeito sobre o resultado, tenderá a não se esforçar muito, como é o caso de uma pessoa colocada em um cargo sem treinamento adequado ou do operário colocado em uma linha de montagem de velocidade fixa (CHIAVENATO, 2009, p. 137).

3.2.5. TEORIA DA EQUIDADE DE ADAMS

A teoria da equidade se baseia no sentimento de justiça desenvolvido pela pessoa diante de determinadas situações. Os esforços são despendidos conforme as recompensas surgem, e essas tais recompensas são comparadas e avaliadas positiva ou negativamente conforme as recompensas dos que estão na mesma situação. Sendo assim, se o indivíduo se sente injustiçado em alguma situação, ou até mesmo percebe que alguém está tendo privilégios maiores que ele, sua motivação será certamente afetada.

A maioria dos empregados está preocupada com alguma coisa a mais do que ter suas necessidades satisfeitas; eles também querem que o sistema de recompensas seja justo. [...] A teoria da equidade de J. Stacy Adams afirma que os empregados tendem a julgar a justiça comparando *inputs*, contribuições relevantes no trabalho com as recompensas que recebem e também comparando essa relação para outras pessoas tomadas como parâmetro. De forma consistente com o contrato de trabalho, eles analisam a justiça do seu próprio "contrato" comparando, então, o seu próprio com o contrato de outros trabalhadores e ainda com aquele firmado com outros na comunidade e na sociedade. A justiça das recompensas pode até mesmo ser julgada em comparação com critérios relativamente arbitrários como idade (DAVIS e NEWSTROM, 2004, p. 79).

As pessoas avaliam a justiça das relações de trabalho comparando a sua relação de esforço e contribuição com a relação de outros colegas de trabalho. Se perceberem que a sua relação é equitativa, ou seja, que estão recebendo recompensas proporcionais ao que estão investindo no trabalho, irão se sentir motivadas e satisfeitas. Por outro lado, se perceberem que estão recebendo menos recompensas do que pessoas que estão investindo o mesmo esforço ou contribuição, irão se sentir injustiçadas e desmotivadas.

A teoria da equidade também considera a presença do "princípio de justiça distributiva", que diz respeito à percepção individual de que as recompensas devem ser proporcionais ao mérito e esforço. Ou seja, as pessoas esperam que a relação entre esforço e recompensa seja justa.

3.2.6. TEORIA DO REFORÇO DE SKINNER

A Teoria do Reforço de Skinner defende que o comportamento das pessoas pode ser influenciado e controlado através do reforço (recompensa) dos comportamentos desejados e ignorando as ações não desejadas. Ela foi desenvolvida inicialmente pelo psicólogo norte-americano Burrhus Frederic Skinner em 1945.

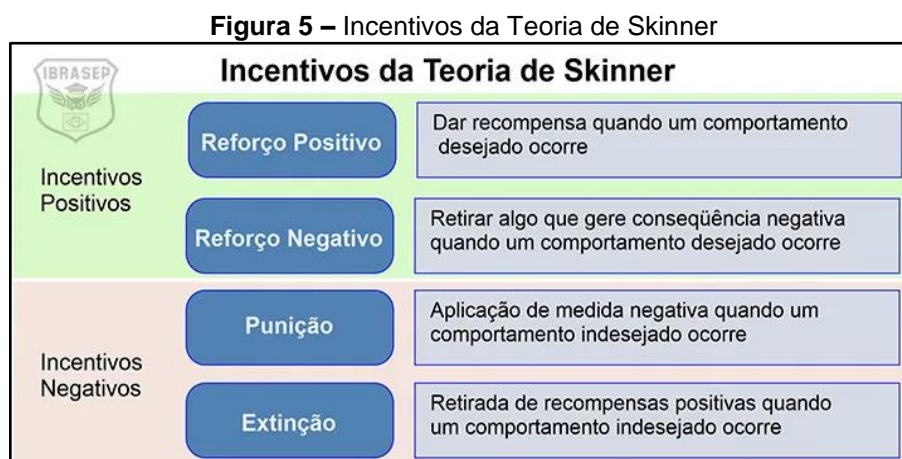
A teoria de reforço pressupõe que a motivação vem de estímulos externos, com os quais seria possível moldar o comportamento do indivíduo. A ideia é que a pessoa é movida por incentivos externos, em que comportamentos que geram resultados positivos são mantidos e aqueles que geraram resultados negativos são evitados. Conclui que as ações com consequências positivas sobre o indivíduo fazem que as práticas tendem a ser repetidas no futuro, enquanto o comportamento que é punido tende a ser eliminado. As consequências são positivas sempre que as pessoas sentem prazer com o seu próprio desempenho.

Segundo Robbins:

A teoria do Reforço é uma abordagem behaviorista que argumenta que o reforço condiciona o comportamento. [...] A teoria do reforço, ignora as condições internas do indivíduo e concentra-se apenas no que lhe acontece quando realiza uma ação. Como não leva em conta aquilo que dá origem ao comportamento, ela não é, rigorosamente falando, uma teoria da motivação. Mesmo assim, tal teoria propõe uma boa maneira de analisar os fatores que controlam o comportamento, de modo que é sempre incluída nas discussões sobre motivações (ROBBINS, 2019, p.252).

Os estímulos positivos se inclinariam a fortalecer o comportamento. Já os estímulos negativos tenderiam a desestimular o comportamento indesejado. Essa

teoria divide-se em quatro posturas: reforços positivos, reforços negativos, punição e extinção.



Fonte: MARCONDES, 2023

3.2.7. TEORIA DE ESTILOS COMPORTAMENTAIS DE MCGREGOR

Douglas McGregor publicou, em 1960, sua teoria no livro “*The humanside of enterprise*”. Pode-se considerar sua contribuição como uma das mais importantes na abordagem clássica das teorias de motivação humana, propondo um aspecto mais humanístico.

McGregor, em 1960, preocupou-se em distinguir dois estilos opostos para a administração, a Teoria X e Y. Na teoria X está o estilo denominado de estilo tradicional, mecanicista e pragmático, nele o homem tem aversão ao trabalho, precisando ser controlado e punido para que se esforce para cumprir os objetivos organizacionais, além de evitar responsabilidades e focar apenas na segurança pessoal e financeira. “Um trabalhador X, ou um trabalhador visto por um gerente de visão X, não gosta de trabalhar e o faz somente quando é compelido. Não gosta de assumir responsabilidade, é pouco ou nada ambicioso e busca acima de tudo segurança” (MARRAS, 2011, p. 29).

Já na Teoria Y, estilo totalmente antagônico, que aborda as concepções modernas a respeito do comportamento humano, tem-se que o trabalho pode significar uma fonte de satisfação ou punição, dependendo do contexto. O homem está disposto a aprender, assumir responsabilidades e usufruir de todo seu potencial criativo.

Segundo Marras (2011, p.30): “Um trabalhador Y, ou um trabalhador visto por um gerente de visão Y, é alguém que, pelo contrário, sente-se bem no trabalho e

busca atingir os objetivos que lhe são colocados, é alguém criativo e com potencialidades que podem e devem ser exploradas”.

Cabe ressaltar que a classificação X ou Y pode se referir tanto ao “ser” do indivíduo ou à visão que o gerente tem dele, ele pode ser avaliado pelo gerente como sendo X mesmo não sendo, depende da visão em questão.

3.3. MOTIVAÇÃO NO CONTEXTO ESCOLAR

No setor da Educação, o profissional insatisfeito não consegue realizar um bom trabalho, logo, não consegue atender ao desenvolvimento do aluno, causando prejuízos na sua aprendizagem e no seu futuro.

No funcionalismo público do Estado de São Paulo, há anos os profissionais enfrentam desvalorização profissional, recursos insuficientes, salários baixos e carga horária extensa. Não existem programas de valorização e de retenção de profissionais, treinamentos e desenvolvimentos, ou benefícios. Existe uma Unidade Central de Recursos Humanos na capital do Estado e Centros de Recursos Humanos nas Diretorias de Ensino Regionais.

O setor de Departamento Pessoal e de Recursos Humanos são duas áreas relacionadas, mas com funções distintas dentro de uma organização. Os Centros de Recursos Humanos que foram mencionados, exercem esta função de Departamento Pessoal nas escolas do Estado, pois seu foco é nas questões burocráticas e operacionais relacionadas aos servidores. Não existem ações estratégicas voltadas para a gestão, desenvolvimento e retenção do capital humano, portanto, não existe um Órgão de Recursos Humanos.

Neste cenário, a estabilidade do serviço público pode ser considerada uma motivação. A estabilidade proporciona aos funcionários públicos a garantia de emprego e segurança financeira, já que eles são menos propensos a demissões, cortes salariais ou instabilidade econômica. Essa segurança pode motivar as pessoas a se dedicarem ao trabalho, uma vez que elas não precisam se preocupar com a perda do emprego.

Porém, a estabilidade por si só não é a única motivação para todas as pessoas, já que variam de acordo com as perspectivas individuais. Muitos profissionais permanecem na profissão por se identificarem e realmente gostarem de transmitir seus conhecimentos.

De acordo com Freire (1997):

É impossível ensinar sem esta coragem de querer bem, sem a valentia dos que insistem mil vezes antes de uma desistência. É impossível ensinar sem a capacidade forjada, inventada, bem cuidada de amar. (...). É preciso ousar, no sentido pleno desta palavra, para falar em amor sem temer ser chamado de piegas, de meloso, de a-científico, senão anti-científico. É preciso ousar para dizer, cientificamente e não bla-bla-blantemente, que estudamos, aprendemos, ensinamos, conhecemos com o nosso corpo inteiro. Com os sentimentos, com as emoções, com os desejos, com os medos, com as dúvidas, com a paixão e também com a razão crítica. Jamais com esta apenas. É preciso ousar para jamais dicotomizar o cognitivo do emocional. É preciso ousar para ficar ou permanecer ensinando ao risco de cair vencidos pelo cinismo. É preciso ousar, aprender a ousar, para dizer não à burocratização da mente a que nos expomos diariamente. É preciso ousar para continuar quando às vezes se pode deixar de fazê-lo, com vantagens materiais (FREIRE, 1997, p.10).

Mesmo enfrentando todos os problemas já citados, os servidores permanecem nas escolas, realizando seus trabalhos de preparação de seus discentes para o mundo que os espera.

Nesse ambiente de cuidados que os servidores exercem para com os futuros profissionais da sociedade, há a necessidade de também serem cuidados, aconselhados, treinados, desenvolvidos, enfim, serem tratados como parceiros da Educação, e não como recursos produtivos.

De acordo com Chiavenato (2021):

Os colaboradores podem ser tratados como recursos produtivos das organizações [...] São considerados recursos da organização, o que significa “coisificar” as pessoas e tratá-las pela média ou mediana, como se fossem todas iguais e uniformes, desprezando todas as suas diferenças individuais. A outra escolha é visualizar as pessoas como parceiras ativas e proativas das organizações. [...] elas são fornecedoras de conhecimentos, habilidades, competências e, sobretudo, o mais importante aporte para as organizações: a inteligência que proporciona decisões racionais e que imprime significado e rumo aos objetivos do negócio. [...] Organizações bem-sucedidas tratam os seus talentos como parceiros do negócio e fornecedores de competências, e não como simples empregados contratados. São talentos que merecem programas permanentes de investimento em desenvolvimento e capacitação, reconhecimento e incentivos pelas contribuições e resultados que oferecem ao negócio da organização (CHIAVENATO, 2021, p.2).

Portanto, os profissionais da educação também podem ser considerados como parceiros da organização, para que consigam atingir com excelência o objetivo de preparar os alunos para a sociedade.

4. UM ESTUDO SOBRE A MOTIVAÇÃO HUMANA DE FUNCIONÁRIOS PÚBLICOS ESTADUAIS EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO

Este capítulo aborda a pesquisa de campo realizada, no que tange ao contexto da pesquisa e procedimentos metodológicos, os instrumentos de coleta de dados, interpretação dos dados e os resultados obtidos.

4.1. CONTEXTUALIZAÇÃO DA PESQUISA E PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Os profissionais que contribuíram para a pesquisa atuam no setor público, em duas escolas estaduais: uma na cidade de Franca e outra em São José da Bela Vista.

Esses profissionais desempenham nas instituições como: professores, agentes de organização escolar, diretores, vice-diretores e coordenadores.

A pesquisa como um todo teve duração de dois meses, porém, a aplicação do questionário foi realizada durante o mês de novembro de 2023.

Com a proposta de reconhecer a escola como uma organização formal em relação aos processos gerenciais e de gestão de pessoas, sob o prisma das teorias motivacionais junto aos dos colaboradores de instituição de ensino estadual da região de Franca/SP, optou-se por uma metodologia de pesquisa realizada a partir de levantamento bibliográfico de caráter exploratório, seguido de pesquisa de campo, com aplicação de questionário de nível descritivo, obtendo respectivamente dados secundários e primários para uma análise por meio da abordagem qualitativa.

Este modelo de pesquisa, de acordo com Marconi e Lakatos (2010), reflete tanto estudos exploratórios quanto descritivos, com o objetivo de descrever determinado fenômeno. Podem ser encontradas descrições qualitativas, quanto a acumulação de informações detalhadas, bem como a descoberta de seus efeitos potenciais.

Para Minayo (1993, p. 626), a abordagem qualitativa possibilita um estudo entre o sujeito e objeto proporcionando:

[...] uma construção científica que leva, por sua vez, à necessidade de um esforço metodológico, mas que garante a objetivação, ou seja, a produção de uma análise a mais possível sistemática e aprofundada e que minimize as incursões do subjetivismo, do achismo e do espontaneísmo (MINAYO, 1993, p. 626).

A abordagem qualitativa gera um grande volume de dados que podem ter sido coletados via documentos, entrevistas, relatos, observações, filmagem entre outros,

que estarão no formato de textos, sons, imagens e, portanto, precisarão ser organizados e tratados de forma a gerar informações confiáveis sobre o que a pessoa pesquisou (KLEIN et al, 2015).

Assim, os pesquisadores que utilizam a metodologia qualitativa entendem que seus trabalhos são pautados no estudo do comportamento humano, que é demasiadamente complexo e de caráter essencialmente interpretativo. Na pesquisa qualitativa são várias as técnicas de coleta de dados, uma delas é através de aplicação de questionário.

Para tanto, o trabalho está organizado em duas etapas, a saber:

- 1ª Etapa: levantamento bibliográfico exploratório utilizando livros, artigos científicos, trabalhos acadêmicos e sites especializados, obtendo dados secundários de fontes acadêmicas e não acadêmicas;

- 2ª Etapa: Pesquisa de campo de nível descritivo com aplicação de questionário aos profissionais da educação em duas escolas da região de Franca/SP, sendo aplicada no mês de novembro de 2023, cujo questionário está disponível no Apêndice.

Gil (2010), define questionário como a técnica de investigação composta por um conjunto de questões que são submetidas a pessoa com a finalidade de obter informações sobre conhecimentos, crenças, sentimentos, valores, interesses, expectativas, aspirações, temores e comportamentos como é o caso desta pesquisa.

Este questionário é composto na maioria por questões fechadas e uma questão em aberto, como forma de melhor se aproximar da realidade da pesquisa.

As questões classificadas como semiabertas, ou não limitadas, são as que permitem ao informante responder livremente, usando linguagem própria e emitir opiniões, possibilitando investigações mais profundas e precisas. Já as questões fechadas, com duas opções, também denominadas como limitadas ou alternativas fixas, são aquelas que o informante, escolhe sua resposta entre duas opções: sim e não (MARCONI; LAKATOS, 2010).

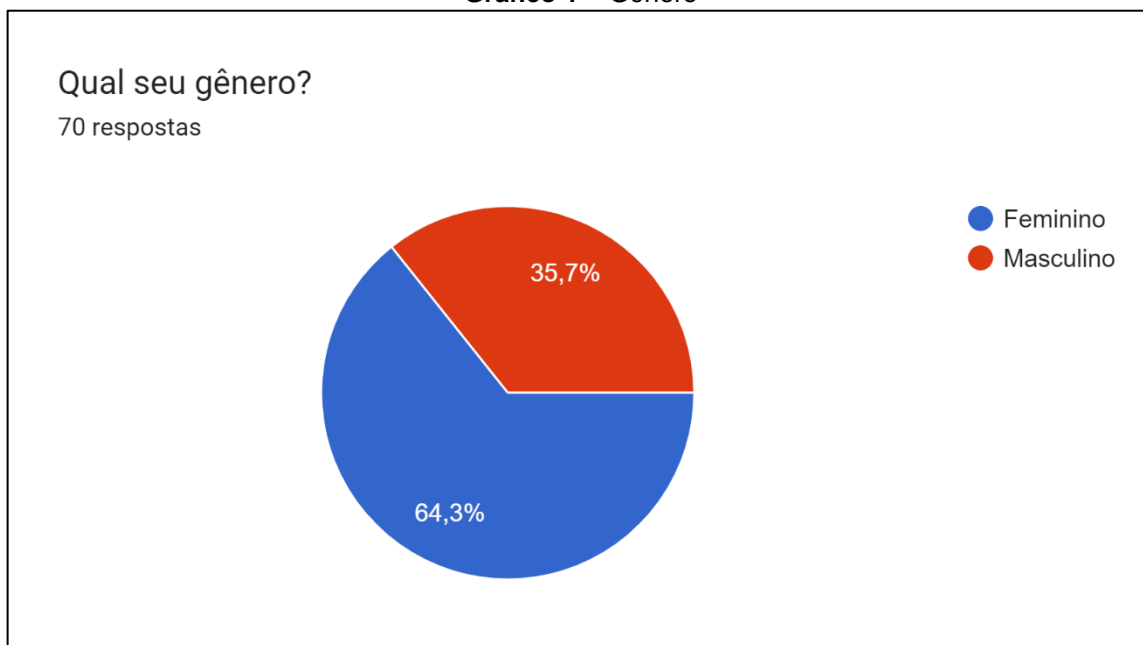
Organizado todo o arcabouço metodológico, a pesquisa seguiu com coleta de dados e, posteriormente, com análise interpretativa dos dados na busca do conhecimento, no sentido de atingir os objetivos deste trabalho acadêmico.

4.2. COLETA DE DADOS

Os dados foram coletados por meio de questionário, pelo aplicativo *Google Forms* para 75 profissionais da educação de duas escolas em Franca e São José da Bela Vista, em que foram obtidos 70 respondentes.

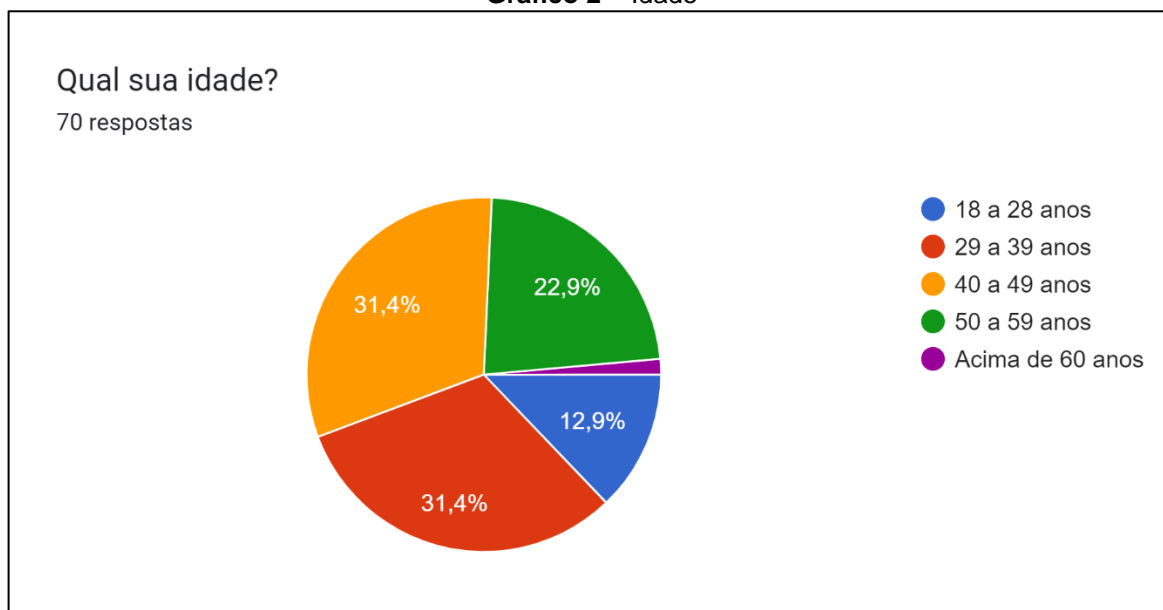
1) Gráficos de gênero e idade:

Gráfico 1 – Gênero



Fonte: XAVIER, FALEIROS, 2023

Gráfico 2 – Idade

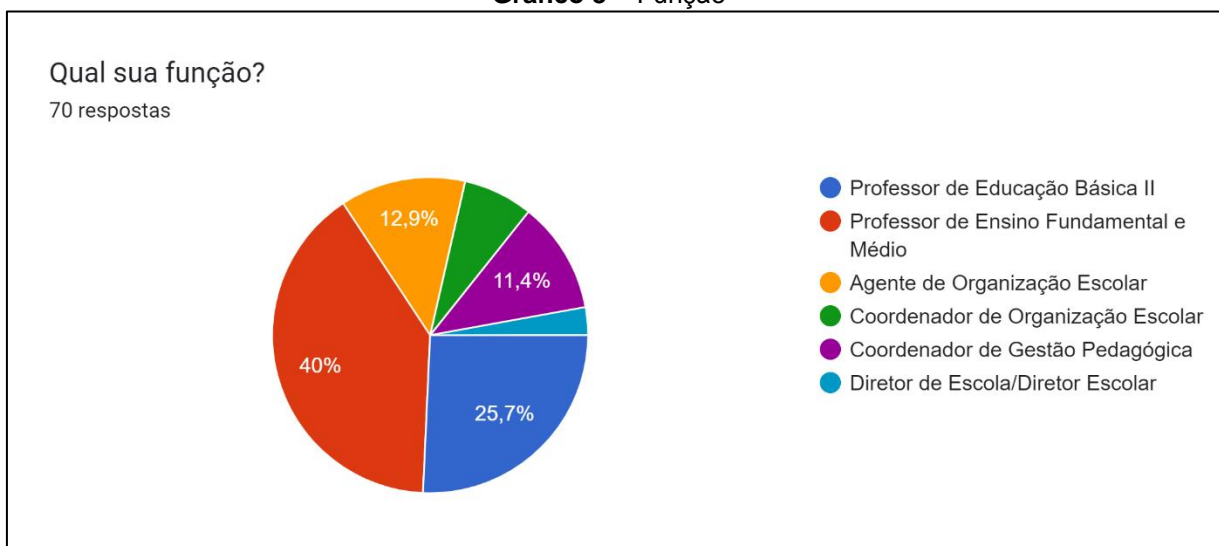


Fonte: XAVIER, FALEIROS, 2023

Gráficos em formato de pizza com os resultados da pesquisa referente as perguntas de gênero e idade.

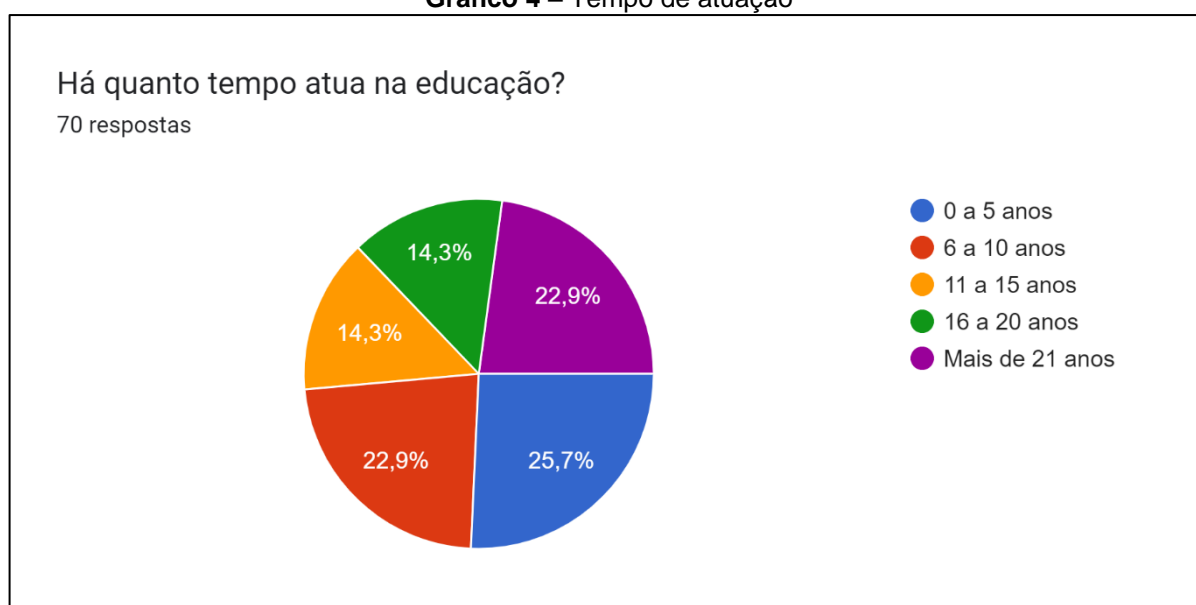
2) Gráficos de função e tempo de atuação:

Gráfico 3 – Função



Fonte: XAVIER, FALEIROS, 2023

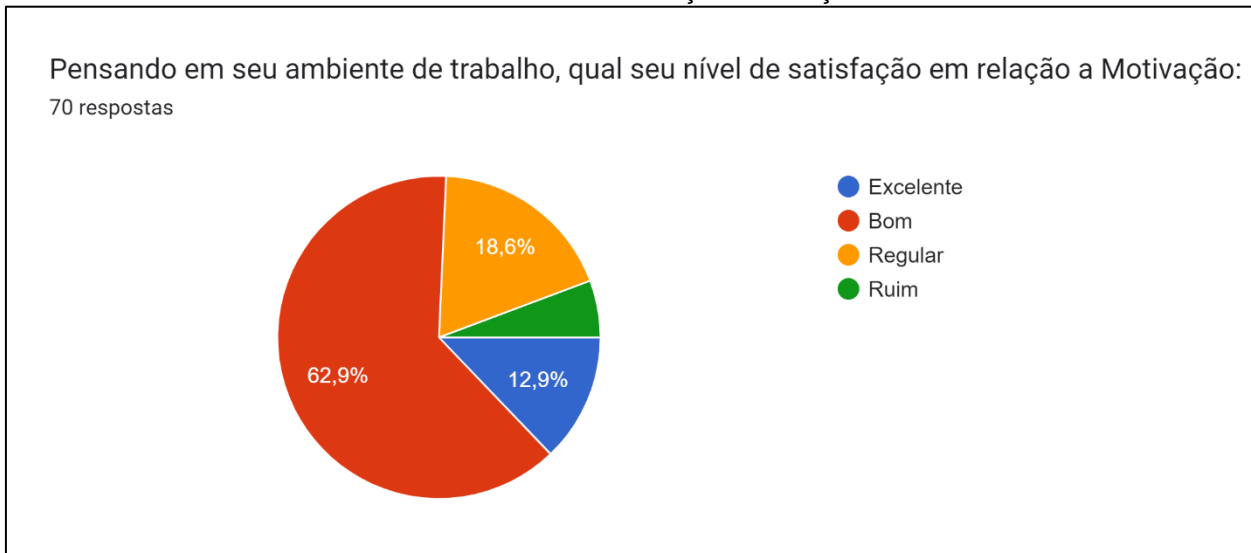
Gráfico 4 – Tempo de atuação



Fonte: XAVIER, FALEIROS, 2023

Gráficos em formato de pizza com os resultados da pesquisa referente às perguntas de função e tempo de atuação na educação.

3) Demais gráficos:

Gráfico 5 – Nível de Satisfação: Motivação

Fonte: XAVIER, FALEIROS, 2023

Gráfico 6 – Nível de Satisfação: Desempenho Pessoal

Fonte: XAVIER, FALEIROS, 2023

Gráfico 7 – Reconhecimento



Gráfico 8 – Motivação



Gráfico 9 – Motivação



Fonte: XAVIER, FALEIROS, 2023

Gráfico 10 – Gestão de Recursos Humanos



Fonte: XAVIER, FALEIROS, 2023

Gráficos em formato de pizza com os resultados da pesquisa referente às perguntas de satisfação com a motivação, satisfação ao desempenho pessoal, valorização no trabalho, motivação para realizar funções e desenvolver competências, motivação e ferramentas de gestão de pessoas.

4.3 ANÁLISE DOS RESULTADOS

O questionário da pesquisa foi enviado para 75 profissionais que atuam na Educação em escolas públicas, obtendo um total de 70 respondentes.

Destes, 64,3% se identificaram como pertencentes ao gênero feminino, totalizando 45 pessoas. E 35,7% se identificaram como pertencentes ao gênero masculino, totalizando 25 pessoas.

Os servidores que responderam à pesquisa possuem: 12,9% idade de 18 a 28 anos, totalizando 9 pessoas; 31,4% idade de 29 a 39 anos, totalizando 22 pessoas; 31,4% idade de 40 a 49 anos, totalizando 22 pessoas; 22,9% idade de 50 a 59 anos, totalizando 16 pessoas; 1,4% idade acima de 60 anos, totalizando 1 pessoa.

Dentre esses servidores, 40% são Professores de Ensino Fundamental e Médio, totalizando 28 pessoas; 25,7% são Professores de Educação Básica II, totalizando 18 pessoas; 12,9% são Agentes de Organização Escolar, totalizando 9 pessoas; 11,4% são Coordenadores de Gestão Pedagógica, totalizando 8 pessoas; 7,1% são Coordenadores de Organização Escolar, totalizando 5 pessoas; 2,9% são Diretor de Escola/Diretor Escolar, totalizando 2 pessoas.

Em relação ao tempo de atuação na Educação: 25,7% atuam de 0 a 5 anos, totalizando 18 pessoas; 22,9% atuam de 6 a 10 anos, totalizando 16 pessoas; 22,9% atuam há mais de 21 anos, totalizando 16 pessoas; 14,3% atuam de 11 a 15 anos, totalizando 10 pessoas; 14,3% atuam de 16 a 20 anos, totalizando 10 pessoas.

Pensando em seus ambientes de trabalho, os respondentes avaliaram seu nível de satisfação em relação à Motivação em: 62,9% Bom, totalizando 44 pessoas; 18,6% Regular, totalizando 13 pessoas; 12,9% Excelente, totalizando 9 pessoas; 5,7% Ruim, totalizando 4 pessoas.

Pensando em seus ambientes de trabalho, os servidores avaliaram seu nível de satisfação em relação ao Desempenho Pessoal em: 71,4% Bom, totalizando 50 pessoas; 22,9% Excelente, totalizando 16 pessoas; 4,3% Regular, totalizando 3 pessoas; 1,4% Ruim, totalizando 1 pessoa.

Quando perguntados se sentem reconhecidos e valorizados onde trabalham: 50% afirmam Frequentemente, totalizando 35 pessoas; 24,3% afirmam Ocasionalmente, totalizando 17 pessoas; 15,7% afirmam Raramente, totalizando 11 pessoas; 10% afirmam Muito frequente, totalizando 7 pessoas; nenhuma pessoa respondeu a alternativa Nunca.

Quando perguntados se sentem motivados a desempenhar suas funções e desenvolver suas competências: 57,1% se sentem Frequentemente, totalizando 40 pessoas; 21,4% se sentem Ocasionalmente, totalizando 15 pessoas; 15,7% se

sentem Muito frequente, totalizando 11 pessoas; 5,7% se sentem Raramente, totalizando 4 pessoas; nenhuma pessoa respondeu a alternativa Nunca.

Dentre esses profissionais, 41,4% se sentem motivados em relação a Valorização, totalizando 29 pessoas; 25,7% em relação ao Salário, totalizando 18 pessoas; 25,7% em relação ao Reconhecimento, totalizando 18 pessoas; 7,1% em relação aos Benefícios, totalizando 5 pessoas.

Quando perguntado se na instituição em que trabalham existem os processos de Recrutamento e Seleção, Treinamento e Avaliação, que são processos de Gestão de Recursos Humanos, 57,1% responderam que Não, totalizando 40 pessoas, e 42,9% responderam que Sim, totalizando 30 pessoas.

4.4. RESULTADOS DA PESQUISA

Ao analisar os resultados da pesquisa, alguns pontos devem ser observados: as escolas pesquisadas possuem seguimentos diferentes, apesar de ambas serem públicas e de receberem alunos do 6º ano do Ensino Fundamental até a 3ª série do Ensino Médio. Uma faz parte do Programa de Ensino Integral, enquanto a outra possui Ensino Regular.

Nas escolas que fazem parte do Ensino Integral, existe um processo de credenciamento, onde os docentes que já atuam na rede se inscrevem para pleitear vagas nas escolas que fazem parte do programa. Os docentes passam por uma análise funcional, onde são classificados como efetivos, estáveis e contratados, de acordo com seu tempo de trabalho dentro da educação do Estado, para serem aceitos no programa. Após essa seleção, os docentes são avaliados de 6 em 6 meses pela Avaliação 360 graus, que se trata de uma avaliação de desempenho, onde alunos, gestão e seus colegas de trabalho avaliam seus desempenhos. Quando o docente não consegue uma boa avaliação, ele é desligado do programa, ficando impedido de retornar ao programa por determinado tempo, porém, continua atuando na educação do Estado.

Além disso, os docentes de cargos efetivos e estáveis designados como Coordenadores de Gestão Pedagógica (nova nomenclatura para Coordenadores Pedagógicos) e os Coordenadores de Organização Escolar (nova nomenclatura para Vice-Diretor Escolar), também são entrevistados e avaliados ao final do ano para atuarem na função.

Com isso, percebe-se que na pergunta final, 42,9% afirmam que em sua instituição possui processos de Recrutamento e Seleção, Treinamento e Avaliação. Alguns profissionais realmente passam por uma seleção, treinamento e avaliação, mas apenas para ocuparem uma nova função dentro do cargo que já possuem.

Em relação à Motivação, a pesquisa mostra que os profissionais se sentem motivados na realização de seus trabalhos no ambiente em que trabalham, onde metade se sentem reconhecidos, valorizados e motivados a desempenhar suas funções.

Quando perguntados sobre quais alternativas os deixam mais motivados, pode ser percebido que o item Valorização se sobressai em quase metade dos entrevistados.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

É possível compreender que a escola como qualquer outra organização, tem necessidade de aplicação de processos gerenciais, pois é preciso administrar recursos financeiros, materiais, operacionais e, principalmente, pessoais. Assim, uma aplicação adequada dos processos gerenciais frente aos recursos facilitará para que os resultados sejam atingidos da forma mais precisa possível.

Também observa-se que as pessoas estão presentes nas organizações e são elementos primordiais no processo de gestão. Para tanto, compreender as pessoas e motivá-las é uma excelente estratégia para garantir que os recursos sejam melhor aproveitados, visto que tais pessoas são profissionais da educação, que de forma prática, estão a todo o momento atuando com outras pessoas.

Portanto, os profissionais da educação são os responsáveis pela geração de milhares de outros profissionais. Não se pode negar que a sua atuação reflete em milhares de crianças e famílias, a nível emocional, educacional, social e cultural. É na escola que a criança se sente protegida, acolhida e se sente parte do mundo que a cerca.

Ao analisar os resultados obtidos no estudo proposto, nota-se que a atuação dos profissionais que integram as escolas é de extrema importância para a formação dos indivíduos. Nota-se que, no ambiente que os cerca, sentem-se motivados a

realizar seus trabalhos e que a valorização é a força que os motiva, mostrando a necessidade de um setor de Recursos Humanos mais próximo de sua atuação.

Com isso, o objetivo da pesquisa de reconhecer a escola como uma organização formal em relação aos processos gerenciais e de gestão de pessoas, identificando as teorias motivacionais e utilizando-as como ferramenta para diagnosticar o contexto motivacional dos colaboradores de instituição de ensino estadual da região de Franca SP foi atingido, pois os resultados apontaram que os colaboradores de instituições públicas possuem as mesmas características e necessidades que os colaboradores de empresas privadas, carecendo de uma gestão da área de Recursos Humanos, principalmente, junto ao processo de motivação, pois identificou-se que mais de 50% dos respondentes entendem que querem sentir satisfação pelo trabalho, desempenho pessoal e possuem a necessidade de ser valorizados.

Portanto, para atingir o que rege a alínea VII do art. 206 da Constituição Federal de 1988 “garantia de padrão de qualidade”, é preciso considerar os profissionais da educação como parceiros da instituição, oferecendo a eles a estrutura que um setor de Recursos Humanos proporciona, para que assim consigam atender o pleno desenvolvimento dos alunos com padrão de qualidade.

Ainda, sugere-se que, para trabalho futuros, pode-se ter como ponto de partida a Constituição Federal e as premissas da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, em relação à qualidade de ensino em comparação aos recursos escolares disponíveis e aos processos de gestão de pessoas.

REFERÊNCIAS

- ARAUJO, L. C. G. **Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional**. São Paulo: Atlas, 2006.
- BATEMAN, T.A., SNELL, S.A. **Administração: novo cenário competitivo**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1997.
- BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidente da República, 1988.
- CARAVANTES, G. R. **Administração: teorias e processos**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- CHIAVENATTO, I. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. 7.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações: edição compacta**. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- CHIAVENATO, I. **Remuneração, benefícios e relações de trabalho: como reter talentos organização**. São Paulo: Manoele, 2009.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. 4^o ed. Barueri: Manole, 2014.
- CORRÊA, Leila Freire. **O papel e a função do vice-diretor da unidade escolar**. Maio, 2009. Disponível em: <
http://www.educacao.go.gov.br/documentos/ppt/Vice_Diretores/prof_leila.ppsx >. Acesso em 17/11/2023.
- CUNHA, Maria Isabel de. **O bom professor e sua prática**. 6. ed. Campinas: Papyrus, 1996.
- DEMO, P. **Política Social, Educação e Cidadania**. 13. ed. Campinas-SP: Papyrus, 2012.
- DAVIS, K.; NEWSTROM, J. W. **Comportamento humano no trabalho: uma abordagem organizacional**. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 2004.

DIAS, José Augusto. Gestão da Escola. In: MENEZES, J.G. C., org. **Estrutura e funcionamento da educação – Leituras**. São Paulo: Pioneira, 1998.

FINANCEIRO, Dicionário. **Saiba o que é a Pirâmide de Maslow e a sua aplicação no marketing**. Disponível em: <<https://www.dicionariofinanceiro.com/piramide-maslow/#:~:text=O%20conceito%20que%20rege%20a,pode%20ser%20identificado%20pela%20empresa>>. Acesso em: 17/05/2023.

FREIRE, Paulo. **Professora sim, tia não: cartas a quem ousa ensinar**. 2. ed. São Paulo: Olho d'água, 1997,

GARETH, M., **Imagens de organização**. 2. ed. São Paulo: Atlas 2002.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

HUNTER, J. C., **O Monge e o Executivo**, Rio de Janeiro, Sextante, 2004.

KLEIN, Amarolinda Zanela... et. al.. **Metodologia de pesquisa em administração: Uma abordagem prática**. São Paulo: Atlas, 2015.

LACOMBE, F. **Recursos humanos princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005.

LAKATOS, EM; MARCONI, MA. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2010.

LIBÂNEO, J. C. et al. **Educação Escolar, Políticas, Estrutura e Organização**. 10. ed. São Paulo: Cortez, 2012.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. **Comportamento organizacional: Conceitos e práticas**. São Paulo: Saraiva, 2006.

LÜCK, H. et al. **A escola participativa: o trabalho do gestor escolar**. Rio de Janeiro: DP&A, 1998.

MACEDO, I. I. de. **Aspectos Comportamentais da Gestão de Pessoas**. 6. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

MINAYO, Maria Cecilia de Souza. **O desafio do conhecimento**. São Paulo. Hucitec, 1993.

MARCONDES, S. **Teoria do Reforço de Skinner: o que é, principais conceitos**. Disponível em: <<https://gestaodesegurancaprivada.com.br/teoria-do-reforco-de-skinner-o-que-e-principais-conceitos/>>. Acesso em 17/11/2023.

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 3. ed. Futura, São Paulo: 2000.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos do operacional ao estratégico**. 14. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração**. 6. Ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MONTANA, P. J.; CHARNOV, B. H. **Administração**. São Paulo: Saraiva, 2005

OLIVEIRA, P. S. de. **Introdução à Sociologia da Educação**. 3. ed. São Paulo: Ática, 2003.

PEREIRA, Lilian Alves; FELIPE, Delton Apdo; FRANÇA, Fabiana Freire. **Origem da escola pública brasileira: A formação do novo homem**. Revista HISTEDBR Online, Campinas, número especial, p. 239-252, maio, 2012. Disponível em: <<https://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/histedbr/article/view/8640120>>. Acesso em: 10/11/2023.

PIMENTEL, Maria da Glória. **Orientação educacional**. São Paulo: Pioneira, 2001.

RAMAL, A. (org.) **Gestão Escolar: perspectiva, desafios e função social**. Rio de Janeiro: LTC, 2013.

RANGEL, Mary. **Nove olhares sobre a supervisão**. Campinas: Papyrus, 1997.

RETONDO, Lucas. **Teoria do motivadores e fatores de higiene de Herzberg**. Disponível em: < <https://startupcreator.com.br/blog/motivadores-e-fatores-de-higiene-de-herzberg/>>. Acesso em: 21/11/2023.

RIBEIRO, A. E. do A. **Pedagogia Empresarial: atuação do pedagogo na empresa**. 4. ed. Rio de Janeiro: Wak, 2007.

ROBBINS, S. P. **Fundamentos do Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

ROBBINS, Stephen Paul; SOBRAL, Felipe; JUDGE, Timothy A. **Comportamento Organizacional: Teoria e Prática no Contexto Brasileiro**. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

ROBBINS, Stephen R. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice, 2019.

VIEIRA, Sofia Lerche. **Educação Básica: política e gestão da escola**. 2. ed. Brasília: Liber Livro, 2009.

APÊNDICES

QUESTIONÁRIO – MOTIVAÇÃO

Questionário desenvolvido por discentes do 6º período do Curso de Gestão de Recursos Humanos, com o intuito de identificar como a motivação pode ser utilizada como ferramenta de Gestão de Pessoas para colaboradores de instituições públicas.

1- Qual seu gênero?

- Feminino
- Masculino

2- Qual sua idade?

- 18 a 28 anos
- 29 a 39 anos
- 40 a 49 anos
- 50 a 59 anos
- Acima de 60 anos

3- Qual sua função?

- Professor de Educação Básica II
- Professor de Ensino Fundamental e Médio
- Agente de Organização Escolar
- Coordenador de Organização Escolar
- Coordenador de Gestão Pedagógica
- Diretor de Escola/Diretor Escolar

4- Há quanto tempo atua na educação?

- 0 a 5 anos
- 6 a 10 anos
- 11 a 15 anos
- 16 a 20 anos
- Mais de 21 anos

5- Pensando em seu ambiente de trabalho, qual seu nível de satisfação em relação a Motivação:

- Excelente
- Bom
- Regular
- Ruim

6- Pensando em seu ambiente de trabalho, qual seu nível de satisfação em relação a Desempenho Pessoal:

- Excelente
- Bom
- Regular
- Ruim

7- Sou reconhecido e valorizado onde trabalho?

- Muito frequente
- Frequente
- Ocasionalmente
- Raramente
- Nunca

8- Sinto-me motivado ao desempenhar minhas funções e desenvolver minhas competências?

- Muito frequente
- Frequente
- Ocasionalmente
- Raramente
- Nunca

9- O que faz me sentir mais motivado?

- Salário
- Benefícios
- Valorização
- Reconhecimento

10- Na instituição que você trabalha existe Gestão de Recursos Humanos, ou seja, há processos de Recrutamento e Seleção, Treinamento e Avaliação?

() Sim

() Não