

**CENTRO UNIVERSITÁRIO UNIHORIZONTES**  
**Programa de Pós-graduação em Administração Mestrado**

**SONIA MARIA MATOS DE BRITO**

**PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS NO ÂMBITO ESCOLAR E MOTIVAÇÃO  
DOS FUNCIONÁRIOS: estudo de caso em uma escola pública da região metropolitana  
de Belo Horizonte**

Belo Horizonte

2024

**SONIA MARIA MATOS DE BRITO**

**PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS NO ÂMBITO ESCOLAR E MOTIVAÇÃO  
DOS FUNCIONÁRIOS: estudo de caso em uma escola pública da região metropolitana  
de Belo Horizonte**

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado Acadêmico em Administração do Centro Universitário Unihorizontes, como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração.

**Orientadora:** Professora Dra. Marina de Almeida Cruz.

**Área de Concentração:** Organização e Estratégia.

**Linha de Pesquisa:** Relações de poder e Dinâmicas das Organizações.

**Temática:** Gestão da Inovação.

Belo Horizonte  
2024

Ficha catalográfica elaborada pelo Bibliotecário  
Bruno Tamiatt de Almeida CRB6 3082

Brito, Sonia Maria Matos de.

B862p

Práticas de gestão de pessoas no âmbito escolar e motivação dos funcionários: estudo de caso em uma escola pública da região metropolitana de Belo Horizonte. Belo Horizonte: Centro Universitário Unihorizontes, 2024.

139 p.

Orientadora: Dr<sup>a</sup>. Marina de Almeida Cruz  
Dissertação (mestrado). Centro Universitário Unihorizontes.  
Programa de Pós-graduação em Administração.

1. Gestão escolar - Motivação de funcionários - Práticas de gestão de pessoas - Educação pública  
I. Sonia Maria Matos de Brito II. Centro Universitário Unihorizontes - Programa de Pós-graduação em Administração. III. Título.

CDD: 658.70

**SONIA MARIA MATOS DE BRITO**

**PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS NO ÂMBITO ESCOLAR E MOTIVAÇÃO  
DOS FUNCIONÁRIOS: estudo de caso em uma escola pública da região metropolitana  
de Belo Horizonte**

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado Acadêmico em Administração do Centro Universitário Unihorizontes, para obtenção do título de Mestre em Administração.

Instituto Novos Horizontes de Ensino Superior e Pesquisa Ltda.  
Centro Universitário Unihorizontes  
Mestrado Acadêmico em Administração

---

**ATA DA DEFESA DE DISSERTAÇÃO DE Mestrado Acadêmico em Administração** do(a) Senhor(a): **SONIA MARIA MATOS DE BRITO** REGISTRO Nº **801**. No dia **29/10/2024** às **14:00** horas, reuniu-se no Centro Universitário Unihorizontes, a Comissão Examinadora de Dissertação, indicada pelo Colegiado do Programa de Mestrado Acadêmico em Administração do Centro Universitário Unihorizontes, para julgar o trabalho final intitulado "**PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS NO ÂMBITO ESCOLAR E MOTIVAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS: estudo de caso em uma escola pública da região metropolitana de Belo Horizonte**". Abrindo a sessão, o(a) Senhor(a) Presidente da Comissão, **Profª. Drª. Marina de Almeida Cruz**, após dar conhecimento aos presentes do teor das Normas Regulamentares da apresentação do Trabalho Final, passou a palavra ao(à) candidato(a) para apresentação de seu trabalho. Seguiu-se a arguição pelos examinadores com a respectiva defesa do(a) candidato(a). Logo após a Comissão se reuniu sem a presença do(a) candidato(a) e do público, para julgamento e expedição do seguinte resultado final: **APROVADA**. O resultado final foi comunicado publicamente ao(à) candidato(a) pelo(a) Senhor(a) Presidente da Comissão. Nada mais havendo a tratar, o(a) Senhor(a) Presidente encerrou a reunião e lavrou o(a) presente ATA, que foi assinada por todos os membros participantes da Comissão Examinadora.

29/10/2024

---

Profª. Drª. Marina de Almeida  
Cruz  
Centro Universitário Unihorizontes

---

Profª. Drª. Michelle Regina Santana Dutra  
Centro Universitário Unihorizontes



---

Prof. Dr. Rodrigo Almeida Magalhães  
PUC Minas

# DECLARAÇÃO DE REVISÃO DE PORTUGUÊS

## DECLARAÇÃO DE REVISÃO DE PORTUGUÊS

### DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

Declaro ter procedido à revisão da dissertação de Mestrado intitulada **“PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS NO ÂMBITO ESCOLAR E MOTIVAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS: estudo de caso em uma escola pública da região metropolitana de Belo Horizonte”** apresentada ao Curso de Mestrado Acadêmico em Administração do Centro Universitário Unihorizontes, de autoria de **SONIA MARIA MATOS DE BRITO**, contendo 138 (cento e trinta e oito) páginas assim distribuídas:

Capa

Elementos pré-textuais: pp. 01-17

Elementos textuais

- Introdução: pp. 18-27
- Ambientação da pesquisa: pp. 28-29
- Referencial Teórico: pp. 30-50
- Metodologia: pp. 51-58
- Apresentação e análise dos Resultados: pp. 59-112
- Considerações Finais: pp. 113-119
- Elementos pós-textuais: pp. 120-138

#### ITENS DA REVISÃO:

Correção gramatical – Inteligibilidade do texto – Adequação do vocabulário

Belo Horizonte, 07 de outubro de 2024.



**Revisora Profª Débora dos Passos Laia**

. Licenciatura em Letras (Port./Inglês) PUC Minas – Registro LP nº 3791/MEC

. Pós-graduação em Revisão de Textos – PUC Minas

. Mestrado em Linguística Aplicada – Universidade de Brasília – UnB

## AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, meu querido Deus, que abriu as portas e plantou em mim o desejo de realizar este mestrado, sustentando-me com coragem e determinação até aqui. Obrigada, meu Deus, por esta conquista.

Meu eterno agradecimento a Ettiene, filha de minh'alma, que me fez acreditar que esse sonho seria possível. Desde o primeiro instante em que essa oportunidade surgiu, você esteve ao meu lado, apoiando-me incondicionalmente. Filha amada, não tenho como retribuir tamanha dedicação e esforço. Jamais esquecerei as madrugadas em claro que você, carinhosamente, me dedicou, as horas de paciência ao me ensinar a trabalhar no computador, ao me ajudar a preparar as matérias para os seminários, ensinando-me, com todo amor, as pronúncias corretas dos termos em inglês. Não esqueço da sua alegria diante de cada etapa superada, nem da sua indignação quando as notas não eram como esperávamos. Seu tempo dedicado a me ensinar foi tão intenso que, em muitos momentos, nossos papéis se invertiam, e eu claramente me tornava sua filha. Nesses instantes, a música do Cazuza, que já fazia parte da nossa história, se fez ainda mais presente: "amor da minha vida, daqui até a eternidade, nossos destinos foram traçados na maternidade." Você é verdadeiramente um presente precioso que Deus me deu.

À minha querida filha Aissa, que mesmo à distância sempre me proporcionou forças para seguir em frente, e a você, Cláudio, pela ajuda inestimável e pela paciência nos momentos de aflição e nervosismo. Agradeço por estarem sempre ao meu lado.

À professora Marina, minha profunda gratidão. No momento em que a descrença me alcançou, ela me acolheu, conduzindo-me com a calma e a paciência que lhe são tão peculiares.

Agradeço também às minhas colegas de sala, Daniela, Danielle e Fernanda, com quem formei o "quarteto quase fantástico". Em especial, agradeço à Daniela, com quem formei a dupla "quase perfeita". Juntas, dividimos nossos medos e dificuldades, testemunhamos nosso crescimento e, com orgulho, posso dizer que hoje somos ainda mais fortes.

## RESUMO

**Adequação à linha de pesquisa:** O estudo, realizado na linha de pesquisa “Relações de Poder e Dinâmica das Organizações” do Centro Universitário Unihorizontes, teve como foco as práticas de gestão escolar e seu impacto na motivação dos funcionários. A pesquisa buscou compreender como as interações relacionais e estruturas organizacionais afetam o comportamento e o desenvolvimento do trabalho na escola, visando identificar boas práticas de gestão escolar, com base em teorias de Motivação.

**Objetivo:** O objetivo principal da pesquisa foi investigar as práticas de gestão escolar que promovem a motivação dos funcionários da Escola Municipal Aníbal Machado, em Sabará, Minas Gerais, e os desafios enfrentados pelos gestores na implementação dessas práticas.

**Teorias:** A pesquisa fundamentou-se em teorias de motivação, incluindo a Teoria dos Dois Fatores de Herzberg, que distingue entre fatores motivacionais e higiênicos, e a Teoria da Necessidade de McClelland, que ressalta a importância das necessidades de realização, afiliação e poder; ademais de relacionar as teorias sobre gestão democrática e participativa na análise da motivação na dinâmica organizacional.

**Método:** A metodologia utilizada foi qualitativa, com a realização de entrevistas semiestruturadas com gestores e funcionários da escola. A amostra incluiu profissionais de diferentes segmentos e cargos, permitindo uma visão abrangente das práticas de gestão e suas implicações na motivação. As entrevistas foram gravadas, transcritas e analisadas de forma a identificar categorias de análise relacionadas à motivação.

**Resultados:** Os resultados indicaram que a motivação é um fenômeno multifacetado que vai além de incentivos financeiros ou recompensas tradicionais e que, no âmbito escolar, é afetada por aspectos como a cultura organizacional, relacionamento interpessoal e o ambiente relacional da escola. Práticas de gestão que incluem reconhecimento, valorização, acolhimento e participação dos funcionários foram apontadas como fundamentais para se criar um ambiente de trabalho motivador.



**Contribuições teóricas ou metodológicas:** Ao evidenciar a importância da gestão humanizada e da motivação intrínseca no ambiente escolar, a pesquisa reforça a relação entre práticas de gestão participativa e o engajamento dos funcionários, ampliando a compreensão das dinâmicas motivacionais no contexto educacional. Destaca-se a influência de fatores intangíveis, como a cultura organizacional e a interação comunitária, na motivação dos funcionários.

**Contribuições gerenciais ou sociais:** Ao investigar a gestão motivadora no contexto escolar sob a ótica da dinâmica organizacional, esta pesquisa se configura como um ponto de partida para a implementação de práticas de gestão que promovam a motivação nas escolas da rede pública. Essas práticas visam não apenas aumentar o engajamento e o bem-estar dos profissionais da educação, mas também qualificar a entrega do serviço educacional para a sociedade em geral.

Palavras-chave: gestão escolar, motivação de funcionários, práticas de gestão de pessoas, educação pública.

## ABSTRACT

**Suitability for the line of research:** The study will be carried out in the line of research "Power Relations and Organizational Dynamics" at the Unihorizontes University Centre, focusing on school management practices and their impact on employee motivation. The research seeks to understand how relational interactions and organizational structures affect the behavior and development of work in the school, aiming to identify good school management practices, based on theories of Motivation.

**Objective:** The main objective of the research is to investigate the school management practices that promote staff motivation at the Aníbal Machado Municipal School in Sabará, Minas Gerais, and the challenges faced by managers in implementing these practices.

**Theories:** The research is based on theories of motivation, including Herzberg's Two Factor Theory, which distinguishes between motivational and hygiene factors, and McClelland's Need Theory, which emphasizes the importance of the needs for achievement, affiliation and power. It also relates theories of democratic and participatory management to the analysis of motivation in organizational dynamics.

**Method:** The methodology used was qualitative, with semi-structured interviews with school managers and staff. The sample included professionals from different segments and positions, allowing for a comprehensive view of management practices and their implications for motivation. The interviews were recorded, transcribed and analyzed in order to identify categories of analysis related to motivation.

**Results:** The results indicate that motivation is a multifaceted phenomenon that goes beyond financial incentives or traditional rewards. In the school environment, it is affected by aspects such as organizational culture, interpersonal relationships and the school's relational environment. Management practices that include recognizing, valuing, welcoming and involving employees are seen as fundamental to create a motivate work environment.

**Theoretical or methodological contributions:** By highlighting the importance of humanized management and intrinsic motivation in the school environment, the research reinforces the relationship between participatory management practices and employee engagement, broadening the understanding of motivational dynamics in the educational context. It highlights the influence of intangible factors such as organizational culture and community interaction on employee motivation.

**Managerial or social contributions:** By investigating motivational management in the school context from the perspective of organizational dynamics, this research provides a starting point for implementing management practices that promote motivation in public schools. These practices aim not only to increase the engagement and well-being of education professionals, but also to improve the delivery of educational services to society in general.

**Keywords:** school management, staff motivation, people management practices, public education.

## RESUMEN

**Adecuación a la línea de investigación:** El estudio se realizará en la línea de investigación "Relaciones de Poder y Dinámicas Organizacionales" del Centro Universitario Unihorizontes, centrándose en las prácticas de gestión escolar y su impacto en la motivación de los empleados. La investigación pretende comprender cómo las interacciones relacionales y las estructuras organizativas afectan al comportamiento y al desarrollo del trabajo en la escuela, con el objetivo de identificar buenas prácticas de gestión escolar, basadas en las teorías de la Motivación.

**Objetivo:** El objetivo principal de la investigación es investigar las prácticas de gestión escolar que promueven la motivación del personal en la Escuela Municipal Aníbal Machado, en Sabará, Minas Gerais, y los desafíos enfrentados por los gestores en la implementación de esas prácticas.

**Teorías:** La investigación se basa en teorías de la motivación, como la Teoría de los Dos Factores de Herzberg, que distingue entre factores motivacionales e higiénicos, y la Teoría de las Necesidades de McClelland, que destaca la importancia de las necesidades de logro, afiliación y poder. También relaciona las teorías de la gestión democrática y participativa con el análisis de la motivación en la dinámica organizativa.

**Método:** La metodología utilizada fue cualitativa, con entrevistas semiestructuradas a gestores y funcionarios de escuelas. La muestra incluyó profesionales de diferentes segmentos y cargos, lo que permitió una visión completa de las prácticas de gestión y sus implicaciones para la motivación. Las entrevistas fueron grabadas, transcritas y analizadas para identificar categorías de análisis relacionadas con la motivación.

**Resultados:** Los resultados indican que la motivación es un fenómeno polifacético que va más allá de los incentivos económicos o las recompensas tradicionales. En el ámbito escolar, se ve afectada por aspectos como la cultura organizativa, las relaciones interpersonales y el entorno relacional del centro. Las prácticas de gestión que incluyen el reconocimiento, la valoración, la acogida y la implicación de los empleados se consideran fundamentales para crear un entorno de trabajo motivador.

**Aportaciones teóricas o metodológicas:** Al destacar la importancia de la gestión humanizada y la motivación intrínseca en el entorno escolar, la investigación refuerza la relación entre las prácticas de gestión participativa y el compromiso de los empleados, ampliando la comprensión de la dinámica motivacional en el contexto educativo. Destaca la influencia de factores intangibles como la cultura organizativa y la interacción con la comunidad en la motivación del personal.

**Aportaciones gerenciales o sociales:** Al investigar la gestión de la motivación en el contexto escolar desde la perspectiva de la dinámica organizativa, esta investigación proporciona un punto de partida para la aplicación de prácticas de gestión que promuevan la motivación en las escuelas públicas. Estas prácticas no sólo pretenden aumentar el compromiso y el bienestar de los profesionales de la educación, sino también mejorar la prestación de servicios educativos a la sociedad en general.

**Palabras clave:** gestión escolar, motivación del personal, prácticas de gestión de personas, educación pública.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

<b>Figura 1</b>	<b>Cadernos de comunicação da Escola Municipal Aníbal Machado.....</b>	<b>75</b>
<b>Figura 2</b>	<b>Mural com Avisos e informativos - Sala dos professores.....</b>	<b>75</b>
<b>Figura 3</b>	<b>Mural de Avisos e informativos - Sala da Coordenação.....</b>	<b>76</b>
<b>Figura 4</b>	<b>Mural de avisos no corredor.....</b>	<b>77</b>
<b>Figura 5</b>	<b>Lanche da tarde coletivo para recepção de professora.....</b>	<b>92</b>
<b>Figura 6</b>	<b>Comemoração do Dia das Mães.....</b>	<b>98</b>
<b>Figura 7</b>	<b>Festival de Dança com show de rock.....</b>	<b>99</b>
<b>Figura 8</b>	<b>Entrada da Escola.....</b>	<b>105</b>
<b>Figura 9</b>	<b>Vista ampla do pátio da escola.....</b>	<b>107</b>

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ATB	Assistente Técnico de Educação Básica
ASB	Auxiliar de Serviços de Educação Básica
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
LDB	Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional
PEB	Professor de Educação Básica
PNE	Plano Nacional de Educação
RBPAE	Revista Brasileira de Política e Administração da Educação
SAEB	Sistema de Avaliação da Educação Básica
<i>SciELO</i>	<i>Scientific Electronic Library Online</i>
<i>SPELL</i>	<i>Scientific Periodicals Electronic</i>

## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 1</b> Publicações por conjunto de temas nas bases de dados Capes, SPELL e SciELO entre os anos 2018-2024 .....	<b>25</b>
<b>Tabela 2</b> Evolução do tema da motivação .....	<b>40</b>
<b>Tabela 3</b> Motivação segundo Teoria das Necessidades Adquiridas de McClelland .....	<b>43</b>
<b>Tabela 4</b> Aspectos da Teoria dos dois fatores de Herzberg .....	<b>44</b>
<b>Tabela 5</b> Etapas da análise de dados .....	<b>57</b>
<b>Tabela 6</b> Perfil do entrevistado .....	<b>59</b>
<b>Tabela 7</b> Categorias de análise, subcategorias e códigos analíticos .....	<b>63</b>
<b>Tabela 8</b> Códigos analíticos da categoria Relacionamento Gestor-Funcionário, definição e ocorrência em entrevistas .....	<b>65</b>
<b>Tabela 9</b> Códigos analíticos da categoria Clima interpessoal e Qualidade do relacionamento no trabalho, definição e ocorrência em entrevistas .....	<b>69</b>
<b>Tabela 10</b> Códigos analíticos da subcategoria Comunicação Interna, definição e ocorrência em entrevistas .....	<b>72</b>
<b>Tabela 11</b> Códigos analíticos da categoria Organizações e Planejamento do trabalho, definição e ocorrência em entrevistas .....	<b>80</b>
<b>Tabela 12</b> Códigos analíticos da subcategoria Planejamento flexível, definição e ocorrência em entrevistas .....	<b>86</b>
<b>Tabela 13</b> Códigos analíticos da categoria Gestão Humanizada para motivação dos funcionários, definição e ocorrência em entrevistas .....	<b>89</b>
<b>Tabela 14</b> Códigos analíticos da categoria Infraestrutura e Recursos Humanos na promoção da Motivação dos Funcionários, definição e ocorrência em entrevistas .....	<b>100</b>
<b>Tabela 15</b> Códigos analíticos da subcategoria A alma da escola, definição e ocorrência em entrevistas .....	<b>103</b>
<b>Tabela 16</b> Código analítico da categoria Desmotivação dos funcionários, definição e ocorrência em entrevistas .....	<b>111</b>



## PRÓLOGO

Ao longo da minha jornada como professora, vivi muitas experiências em diferentes escolas, com variadas formas de gestão. Na rede privada, onde comecei minha trajetória profissional e passei quatorze anos, vivenciei uma realidade de autonomia e de exercício da gestão escolar. Durante dois anos, conciliei a dedicação entre as atividades relacionadas à gestão escolar na rede privada e a atuação como professora na rede pública de ensino. Porém, há quinze anos, minha dedicação é exclusivamente à rede pública. Durante esse tempo, ocupei dois cargos, um concursado e outro contratado, e foi essa vivência que me permitiu enxergar com maior clareza a diferença entre os tipos de gestão e seus impactos nos ambientes escolares.

Cada escola que trabalhei me proporcionou um novo olhar sobre o que é gerir. Vi gestores democráticos que compartilhavam o poder/tomada de decisão, e outros mais centralizadores que concentravam as atividades diretamente relacionadas à tomada de decisão apenas “nas mãos” de uma única pessoa. Houve, ainda, gestores que deixavam o ambiente à mercê do que viesse, numa postura de *"laissez-faire"* e, aqueles autoritários que sufocavam a criatividade e drenavam a motivação de quem estava lá para ensinar e aprender.

Foi em uma experiência de trabalho sob uma gestão autoritária que percebi certa mudança de conduta nas minhas atividades diárias. Trabalhar sob uma gestão autoritária não apenas desgastou meus dias, mas também meu espírito e a forma com que me sentia e realizava meu trabalho. Eu tocava as horas como se fossem apenas números, entregando minhas aulas sem brilho, sem motivação e não estava sozinha nesse sentimento. Percebi ao meu redor colegas que, assim como eu, tinham perdido o senso de pertencimento e realizavam suas atividades mecanicamente; éramos corpos em movimento, cumprindo suas funções sem o brilho nos olhos.

Certo dia, ao me despedir de uma colega, no fim do primeiro turno de trabalho, sua alegria e disposição para “enfrentar” o segundo turno, chamaram minha atenção. Ela se despedia com um leve sorriso nos lábios e, ao perguntar aonde ela iria, ela me respondeu: "vou para um lugar de pessoas felizes". Naquele momento, o que parecia ser apenas uma conversa casual tornou-se um ponto de virada. Eu precisava conhecer aquela escola, precisava entender o que a fazia tão especial a ponto de uma colega descrevê-la como um refúgio de felicidade.

A pesquisa do mestrado estava apenas começando, mas, naquele instante, eu já tinha certeza de que seria sobre aquele lugar e aquilo que o tornava tão especial e acolhedor. Desde o meu primeiro contato com os gestores da escola fui bem-acolhida. O vice-diretor me apresentou a escola, os funcionários, e até mesmo alguns alunos, com um brilho nos olhos que denunciava o orgulho que sentiam daquele lugar. Era contagiante. A leveza do ambiente, a harmonia entre os funcionários, o senso de pertencimento... tudo estava ali.

Durante o período de coleta de dados por meio de entrevistas, voltei várias vezes na escola e, em cada uma delas, minha intuição foi confirmada: aquela escola era realmente especial. O clima, a alegria discreta e a energia positiva que pairava no ar – tudo contribuía para um bem-estar que transcendia a simples rotina de trabalho. O prédio, embora antigo, era muito bem cuidado e, apesar de os salários não serem altos, isso não parecia abalar a motivação dos funcionários. Havia algo mais forte, um vínculo invisível, mas poderoso, entre as pessoas e o lugar. Foi uma experiência que me tocou profundamente e a cada nova visita ficava mais claro que a verdadeira riqueza daquela escola não estava no luxo ou nos benefícios materiais, e sim no orgulho e no pertencimento que todos sentiam ali.

Esta pesquisa não foi apenas um estudo acadêmico, foi uma lição de vida que me mostrou, de maneira sutil, que quando a sintonia entre o ser humano e o ambiente é plena, a felicidade encontra seu caminho, mesmo nos lugares mais improváveis.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>18</b>
<b>1.2 Problema de Pesquisa</b> .....	<b>22</b>
<b>1.3 Objetivo Geral</b> .....	<b>22</b>
<i>1.3.1 Objetivos Específicos</i> .....	<i>22</i>
<b>1.4 Justificativa</b> .....	<b>23</b>
<i>1.4.1 Justificativa organizacional</i> .....	<i>23</i>
<i>1.4.2 Justificativa acadêmica</i> .....	<i>24</i>
<i>1.4.3 Justificativa social</i> .....	<i>26</i>
<b>1.5 Aderência à linha de pesquisa</b> .....	<b>27</b>
<b>2 AMBIÊNCIA DA PESQUISA</b> .....	<b>27</b>
<b>3 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>30</b>
<b>3.1 Práticas de Gestão de Pessoas</b> .....	<b>30</b>
<b>3.2 A gestão escolar</b> .....	<b>34</b>
<i>3.2.1 A figura do Gestor na Instituição de Ensino</i> .....	<i>37</i>
<b>3.3 Motivação no trabalho e seus contornos teóricos</b> .....	<b>40</b>
<i>3.3.1 A Importância da Gestão Motivadora nas Escolas</i> .....	<i>45</i>
<b>4 METODOLOGIA</b> .....	<b>51</b>
<b>4.1 Tipo, abordagem e método de pesquisa</b> .....	<b>51</b>
<b>4.2 Unidades de Análise e Sujeitos da Pesquisa</b> .....	<b>52</b>
<b>4.3 Procedimentos para Coleta de Dados</b> .....	<b>53</b>
<b>4.4 Estratégias de análise de dados</b> .....	<b>56</b>
<b>5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS</b> .....	<b>59</b>
<b>5.1 Caracterização dos sujeitos de pesquisa</b> .....	<b>59</b>
<b>5.2 Análise e discussão dos resultados</b> .....	<b>62</b>
<i>5.2.1 Relacionamento Gestor-Funcionário</i> .....	<i>64</i>
<i>5.2.2 Clima interpessoal e Qualidade do relacionamento no trabalho</i> .....	<i>69</i>
<i>5.2.2.1 Comunicação Interna</i> .....	<i>72</i>
<i>5.2.3 Organização e Planejamento do trabalho</i> .....	<i>79</i>
<i>5.2.3.1 Planejamento flexível</i> .....	<i>86</i>
<i>5.2.4 Gestão Humanizada para motivação dos funcionários</i> .....	<i>89</i>
<i>5.2.5 Infraestrutura e Recursos Humanos na Promoção da Motivação dos Funcionários</i> .....	<i>100</i>
<i>5.2.5.1 A alma da escola</i> .....	<i>103</i>
<i>5.2.5.2 A Fanfarra Escolar: Um Projeto de Música e Educação</i> .....	<i>108</i>

<i>5.2.6 Desmotivação dos funcionários</i> .....	<i>110</i>
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>113</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>120</b>
<b>APÊNDICE A</b> .....	<b>129</b>
<b>APÊNDICE B</b> .....	<b>133</b>
<b>APÊNDICE C</b> .....	<b>135</b>
<b>APÊNDICE D</b> .....	<b>138</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A gestão escolar tem alcançado relevância nos estudos da Administração. Conforme apontado por Moura e Bispo (2021), a tentativa de desenvolver modelos burocráticos de gestão que compreendam, especialmente, os currículos educacionais, a organização orçamentária e a gestão de pessoas nas instituições de ensino, apresenta-se como pauta dos estudos que relacionam as áreas da educação e administração.

A palavra gestão advém do termo latino “*gerere*”, que expressa a ação de dirigir, executar, gerar. Cury (2002, p. 165) estende o entendimento e define a palavra como “[...] geração de um novo modo de administrar [...]”. No contexto escolar, a gestão deve considerar aspectos pedagógicos, políticos e sociais, assim como a gestão de pessoas, dos recursos financeiros e do patrimônio.

Considerando o caráter de formação e desenvolvimento de pessoas, próprio das instituições escolares e, ainda, as diretrizes estabelecidas pelo Plano Nacional de Educação - PNE, especialmente aquelas relacionadas à promoção do princípio da gestão democrática da educação pública, nota-se a importância do capital humano para o cumprimento de seu objetivo social (Alves & Bispo, 2022), o que torna a gestão de pessoas no ambiente escolar tema relevante nos estudos relacionados à educação e administração.

A gestão de pessoas se constitui como o coração do trabalho de gestão escolar e, conforme aponta Lück (2009), para aprimorar a organização do trabalho e a integração do pessoal envolvido se faz imperativa a ampliação conceitual apresentada pelo termo gestão de pessoas em substituição ao conceito limitado de administração de recursos humanos. Segundo a autora, a gestão de pessoas “se assenta sobre a mobilização dinâmica do elemento humano, sua energia e talento, coletivamente organizados, voltados para a constituição de ambiente escolar efetivo na promoção de aprendizagem e formação dos alunos” (Lück, 2009 p.87).

Para que o trabalho seja desenvolvido de forma colaborativa e que as habilidades individuais sejam valorizadas, a gestão precisa ser pensada de forma a contribuir para o desenvolvimento das relações no ambiente profissional (Nobre, 2022). No contexto escolar, a atuação do gestor influencia o ambiente de trabalho, o clima, as relações estabelecidas entre funcionários e, por extensão, a qualidade do serviço ofertado (Alves & Bispo, 2022).

Ao utilizar práticas de gestão de pessoas nas escolas é possível que o gestor fomente a criação de uma escola participativa e democrática, com funcionários motivados, valorize a autonomia e a cooperação entre os funcionários, promova a qualidade de vida no trabalho

para os funcionários e, possivelmente, a qualificação da oferta do serviço (Frohlich et al., 2007).

Tendo como foco de atuação o envolvimento das pessoas, a gestão escolar deve ser organizada a partir da observância dos objetivos organizacionais e os resultados esperados, considerando os recursos existentes e o estilo de gestão adotado pelo gestor escolar. Destaca-se, portanto, a estreita conexão existente entre o planejamento, o estilo de gestão adotado pelo diretor, o desempenho institucional e a motivação dos funcionários (Zientarski et al., 2019).

Quanto aos tipos de gestão empregada no ambiente de trabalho, Ribeiro et al., (2020) destacam a importância das práticas de gestão democrática que visam envolver os funcionários no planejamento, buscando estratégias de cooperação que pautam as atividades exercidas na escola. Assim, a gestão democrática se consolida com a utilização de práticas de gestão baseadas na participação dos funcionários, juntamente com o grupo gestor, tanto nas atividades relacionadas ao planejamento quanto naquelas destinadas ao cumprimento do objetivo principal da escola.

A partir do entendimento de que a democracia não pode ser pautada em um pensamento único, mas sim em um consenso que se utiliza da adequação de debates, o processo se torna democrático quando a luta é pela mesma causa, não havendo resistência entre a instituição escolar e os demais funcionários e participantes do ambiente que seguirão os mesmos passos, objetivando o mesmo foco (Bonez, 2019). Nesse sentido, a gestão democrática na escola deve promover a participação ativa entre os envolvidos, valorizando a diversidade de perspectivas e garantindo que o processo decisório seja permeado pelo diálogo, negociação e compromisso com o bem comum.

Assim, torna-se importante defender uma gestão escolar democrática que utiliza os princípios de participação comunitária e motivação dos funcionários e, para tanto, de acordo com Ribeiro et al., (2020), é fundamental que o gestor escolar fomente a integração dos membros da equipe gestora, promova o envolvimento de todos para a implementação de ações assertivas e coerentes com a realidade e as demandas da comunidade local, seja empático e pratique a escuta.

A adoção de práticas motivadoras pode ser um diferencial na gestão escolar e um catalisador para a estruturação de uma gestão escolar democrática, uma vez que a literatura aponta que a motivação para o trabalho está diretamente relacionada ao desempenho do funcionário e o desempenho do funcionário está associado ao desempenho da organização

(Oliveira et al., 2021). A motivação é um conceito que envolve a intenção, necessidade ou predisposição que impulsiona as ações de um ser humano e, em termos gerais, envolve fatores que direcionam, intensificam e mantêm o comportamento de uma pessoa (Robbins, 2002). A necessidade, entendida como um estado de carência, pode ser vista como o ponto de partida para o comportamento motivacional. Essa ideia é central em teorias diversas que, embora variem em suas abordagens, se complementam ao explorar diferentes aspectos da aplicação (Bergamini, 2008). Nesse contexto, torna-se imperativo adotar uma abordagem holística na análise do ambiente escolar, buscando compreender as relações estabelecidas entre os diferentes atores institucionais, bem como o contexto social, cultural e econômico no qual a escola está inserida (Boni et al., 2022).

A literatura aponta que práticas de gestão que promovam a participação colaborativa de todos os agentes envolvidos no processo de governança escolar como: escuta, definição coletiva de estratégias para superação de práticas autoritárias, apropriação de conhecimentos, atitudes, valores e habilidades, comunicação aberta e transparente, ações de fortalecimento da confiança mútua e do sentimento de pertencimento entre os membros da comunidade escolar podem ser entendidas como fatores motivadores para o desenvolvimento do trabalho (Ferreira, 2000).

Por outro lado, é possível afirmar que a falta de comunicação, a frequência de conflitos interpessoais, a utilização de práticas de gestão autoritárias, a criação e/ou existência de normas que sejam inflexíveis e não analisem a diversidade e peculiaridades do quadro de pessoal e do ambiente, as condições e infraestrutura inadequadas, a falta de compromisso dos funcionários da escola e seu pouco engajamento nas ações escolares e a competitividade interna tornam-se fatores desmotivadores (Oliveira et al., 2021).

Outra perspectiva necessária para análise das práticas de gestão escolar é o papel do gestor escolar. Ribeiro et al. (2020) mencionam que o mesmo deve desempenhar uma função de liderança, ultrapassando o papel de técnico especializado em sua área de atuação e suas funções essencialmente administrativas. Dessa maneira, assume responsabilidades importantes para o sucesso da instituição, incluindo o planejamento estratégico e o desenvolvimento de ações que conduzirão ao cumprimento dos objetivos institucionais.

Os autores também reconhecem a importância da manutenção de uma relação positiva entre o gestor e os funcionários baseada numa comunicação eficaz e respeitosa. Oliveira et al. (2021) complementam, salientando que, atualmente, ser gestor dentro do âmbito escolar é saber motivar, ter garra e liderança, saber como coordenar e administrar uma instituição

escolar, observando-a em sentido amplo, buscando sanar problemas, minimizar as dificuldades cotidianas, gerindo a instituição na busca de concretizar objetivos.

A atuação gerencial voltada para os valores relacionados à motivação, empatia, escuta, democracia e comunicação eficaz e respeitosa representa um desafio para aqueles que se encontram no lugar de liderança, no entanto, deve-se considerar a contribuição que uma gestão democrática, motivadora e participativa pode oferecer para o cumprimento dos objetivos institucionais (Paro, 2016).

A gestão escolar envolve a administração da dinâmica cultural da escola em alinhamento com as diretrizes e políticas educacionais públicas, promovendo a implementação do projeto político-pedagógico. Essa gestão deve estar comprometida com os princípios da democracia, promovendo métodos que organizem e criem condições para um ambiente educacional independente, participativo e colaborativo, onde as decisões sejam tomadas de forma conjunta, os resultados efetivados e o acompanhamento disponível (Lück, 2009).

O dinamismo da escola precisa considerar as políticas educacionais e as condições sociais do contexto em que está inserido, de modo que as ações sejam desenvolvidas de forma articulada e em conjunto (Alves & Barbosa, 2020). A autonomia fortalece as escolas ao promover um espírito de equipe, engajando professores e outros educadores na responsabilidade de participar ativamente da organização do trabalho escolar, não apenas na sala de aula, mas em toda a escola. Esse processo se encontra alinhado com a demanda por participação conjunta nos processos de tomada de decisão e pela responsabilização das ações de ensino-aprendizagem (Libâneo, 2007).

A abordagem de autonomia na escola, segundo Libâneo (2007), reflete uma mudança significativa na forma como os educadores se veem envolvidos na gestão escolar, sendo que, ao assumir um papel mais ativo na configuração da organização, eles não apenas são sugeridos para a eficácia do ensino-aprendizagem, como também para a construção de um ambiente motivador e colaborativo, no qual as decisões são tomadas coletivamente, promovendo um senso de responsabilidade compartilhada entre todos os membros da comunidade.

Um dos principais desafios da gestão escolar é implementar práticas de gestão democráticas e cooperativas, assegurando a participação ativa de toda a comunidade escolar. Portanto, cabe ao gestor escolar promover mecanismos de participação conjunta, entendendo-os como fundamentais para a construção de um processo democrático na gestão.



Entre as responsabilidades do gestor, está a de compor e manter uma equipe escolar motivada que opere de maneira dinâmica e participativa, visando alcançar resultados positivos (de Melo Matos et al., 2021), e para tanto é necessário atentar-se, também, para a qualidade de vida profissional de todos os funcionários, garantindo que cada membro da equipe seja valorizado e respeitado em suas individualidades.

Com base no exposto, a presente pesquisa estabelece como foco investigativo as práticas de gestão adotadas pelo gestor escolar e sua relação com a motivação e investiga como ocorrem as práticas de gestão escolar utilizadas para motivar os funcionários da Escola Municipal Aníbal Machado, localizada na Rua Diamantina, s/n, Bairro Nossa Senhora de Fátima, em Sabará, Minas Gerais, a partir da percepção dos gestores e funcionários em relação à gestão. Dessa forma, busca-se identificar as práticas de gestão existentes na escola pesquisada e sua relação com a motivação dos funcionários, descrever os fatores que influenciam o desenvolvimento dessas práticas, bem como os desafios para a implementação das práticas motivadoras identificadas.

## **1.2 Problema de Pesquisa**

O pressuposto investigativo do presente trabalho consiste em apresentar as práticas de gestão utilizadas dentro da escola pesquisada, buscando-se identificar e descrever aquelas que motivam os funcionários ao trabalho. Para tanto, apresenta-se o seguinte questionamento direcionador desta pesquisa: **como ocorrem as práticas de gestão escolar utilizadas para motivar os funcionários da escola pesquisada?**

## **1.3 Objetivo Geral**

A presente pesquisa propõe apreciar de maneira sólida e observar como o gestor de uma escola pública trabalha para fornecer um ambiente de trabalho motivador para os funcionários. Nesse contexto, o objetivo geral do trabalho é investigar como ocorrem as práticas de gestão escolar utilizadas para motivar os funcionários da escola pesquisada.

### ***1.3.1 Objetivos Específicos***

- Identificar as práticas de gestão relacionadas à motivação dos funcionários;

- Descrever as características do contexto que influenciam o desenvolvimento de práticas motivadoras na escola pesquisada;
- Verificar quais são os desafios para a implementação de práticas motivadoras na escola pesquisada.

## **1.4 Justificativa**

### ***1.4.1 Justificativa organizacional***

O presente estudo se justifica pela necessidade de observar as práticas de gestão de pessoas adotadas e seu impacto no ambiente de trabalho, partindo do pressuposto de que a motivação é o ponto central de uma gestão de pessoas inovadoras. As pessoas se sentem mais motivadas quando o trabalho estimula e busca ampliar os horizontes, contribuindo para as metas das organizações. Uma compreensão aprofundada desses elementos pode contribuir para a promoção de práticas de desenvolvimento profissional e políticas organizacionais que promovam uma gestão escolar motivadora e responsiva (Rhoden, 2019). Nesse contexto, é fundamental investigar como as práticas de gestão influenciam a motivação dos funcionários e, conseqüentemente, o relacionamento entre os profissionais da instituição escolar.

No âmbito organizacional, a motivação dos funcionários é frequentemente citada como um elemento-chave para a realização das metas institucionais e para o desenvolvimento de um clima organizacional saudável. Uma gestão escolar que se preocupa com a motivação de seus funcionários contribui significativamente para o engajamento e a satisfação no trabalho, fatores que são essenciais para a retenção de talentos e para a promoção de um ambiente de trabalho colaborativo e inovador. Segundo Alves e Barbosa (2020), práticas de gestão eficazes melhoram o desempenho individual e fortalecem a coesão da equipe e a eficiência organizacional como um todo.

A compreensão aprofundada das práticas de gestão escolar que promovem a motivação pode oferecer *insights* valiosos para a construção de estratégias de gestão de pessoas para a formulação de políticas organizacionais mais eficazes. Tais estratégias e políticas podem, por sua vez, criar condições mais favoráveis para a realização do potencial pleno dos funcionários, elevando os padrões educacionais e respondendo de maneira mais eficaz aos desafios contemporâneos da educação.

Além disso, no âmbito escolar, as práticas de gestão de pessoas que utilizam a motivação dos funcionários, como principal estratégia, podem servir como modelo para outras instituições, promovendo uma cultura de excelência e inovação no campo da gestão educacional (Nóvoa, 1995). Ao investigar como ocorrem as práticas de gestão escolar na escola pesquisada, este estudo busca identificar as práticas, bem como compreender as características do contexto pelos quais tais práticas influenciam positivamente a motivação dos funcionários.

#### ***1.4.2 Justificativa acadêmica***

Do ponto de vista acadêmico, a investigação sobre as práticas de gestão escolar e sua relação com a motivação dos funcionários revela uma contribuição significativa para o campo da gestão escolar e das ciências sociais. A relevância deste estudo está ancorada em diversas dimensões teóricas e práticas que são centrais para a compreensão e o aprimoramento da gestão das instituições educacionais.

A literatura acadêmica sobre motivação no trabalho e gestão de pessoas aponta para a necessidade de um entendimento mais profundo sobre como diferentes práticas de gestão influenciam a motivação dos funcionários. Estudos prévios, como de Herzberg (1968) e McClelland (1961), enfatizam que a motivação é um fator multifacetado, que abrange tanto aspectos intrínsecos quanto extrínsecos.

No entanto, verifica-se uma lacuna de pesquisa quanto ao ambiente escolar e às práticas de gestão utilizadas pelos diretores e administradores escolares. Para a identificação desta lacuna existente, no dia 10 de março de 2024 foram pesquisadas as publicações realizadas em território nacional no período compreendido entre os anos de 2018 e 2024, nas bases de dados Portal CAPES (Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior), *SPELL* (*Scientific Periodicals Electronic*) e *SciELO*, com os descritores pesquisados isoladamente e em conjunto: a) Gestão Escolar, b) Educação Pública, c) Motivação de funcionários.

Na busca dos descritores isoladamente, considerando o descritor “gestão escolar” foram encontradas um total de 529 dissertações, 466 teses e 1.445 artigos no Portal CAPES; 65 artigos na *SPELL* e 137 artigos na *SciELO*. O descritor “educação pública” apresentou 16.812 artigos, 7596 dissertações no Portal CAPES; 1459 artigos na *SciELO*; e, por fim, 329 artigos na *SPELL*. Para o descritor “motivação de funcionários” foram encontrados 90 artigos

e 11 dissertações no Portal CAPES; 4 artigos na *SciELO* e 81 artigos na *SPELL*. A tabela, a seguir, demonstra os resultados obtidos a partir da busca das publicações utilizando o conjunto de descritores supramencionados.

**Tabela 1**

*Publicações por conjunto de temas nas bases de dados Capes, SPELL e SciELO entre os anos 2018-2024*

<b>Descritor (conjunto)</b>	<b>CAPES</b>	<b>SPELL</b>	<b>SciELO</b>	<b>TOTAL</b>
gestão escolar - educação pública	487	8	24	519
gestão escolar-motivação de funcionários	4	0	0	4
educação pública - motivação de funcionários	5	0	0	5
gestão escolar - educação pública - motivação de funcionários	0	0	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>496</b>	<b>8</b>	<b>24</b>	<b>528</b>

Os resultados da busca nas bases de dados de pesquisa acadêmica demonstram a escassez de estudos que relacionam os temas gestão escolar, motivação de funcionários e educação pública, o que sugere a necessidade de investigação de práticas de gestão escolar aplicáveis à realidade da educação pública e que motivem os funcionários ao trabalho.

Além disso, o estudo das práticas de gestão escolar oferece uma oportunidade para examinar como diferentes abordagens administrativas podem ser implementadas de maneira eficaz para promover um ambiente de trabalho positivo e motivador. A análise das práticas de gestão de pessoas no ambiente escolar, voltadas aos valores relacionados à motivação, empatia, escuta, democracia e comunicação eficaz e respeitosa, tais como reconhecimento e oportunidades de desenvolvimento profissional, autonomia no trabalho e participação dos funcionários, pode fornecer esclarecimentos valiosos sobre as melhores práticas para a gestão escolar (Leithwood et al., 2004). Por sua vez, esse conhecimento permite ser utilizado para desenvolver programas de formação de gestores escolares mais eficazes, que estejam alinhados com as necessidades e expectativas dos docentes e demais funcionários pertencentes ao quadro de pessoal de uma escola.

Ademais, a investigação acadêmica sobre gestão escolar e motivação contribui para o desenvolvimento de uma base teórica robusta que propicia informar políticas educacionais e

práticas administrativas. Políticas baseadas em evidências são fundamentais para a implementação de reformas educacionais que visem melhorar a qualidade do ensino e o bem-estar dos profissionais da educação. Ao fornecer dados empíricos e análises detalhadas sobre como práticas específicas de gestão afetam a motivação dos funcionários, este estudo pode influenciar positivamente a formulação de políticas públicas no campo da educação (Fullan, 2014).

### ***1.4.3 Justificativa social***

No âmbito social, a literatura enfatiza que uma gestão escolar que promove a motivação não só melhora o ambiente interno da escola, mas também tem impactos significativos na comunidade em geral, sendo que a promoção de um ambiente motivador dentro das escolas permite levar a melhorias tanto na organização administrativa do trabalho quanto na oferta educacional. Educadores motivados são mais propensos a engajar-se em práticas pedagógicas inovadoras e inclusivas que atendam às diversas necessidades dos alunos, aspecto particularmente importante em contextos sociais desafiadores, nos quais a educação pode ser uma ferramenta poderosa para reduzir desigualdades e promover a inclusão social (Waiandt et al., 2023).

Além disso, a motivação dos funcionários na educação tem um efeito multiplicador que se estende para além das salas de aula. Segundo Fullan (2014), quando os profissionais da escola estão motivados e satisfeitos com seu trabalho, eles se tornam agentes de mudança, promovendo valores positivos e práticas colaborativas na sociedade.

A metodologia qualitativa utilizada neste estudo facilita uma compreensão detalhada das vivências, percepções dos funcionários e obstáculos enfrentados pelos gestores de escolas públicas. Ao investigar as narrativas dos gestores e funcionários, torna-se viável apreender entendimentos que frequentemente escapam às abordagens exclusivamente quantitativas. Os resultados esperados deste estudo têm o potencial de oferecer valiosas percepções para gestores escolares, formuladores de políticas educacionais e profissionais dedicados à melhoria da qualidade educacional em Minas Gerais.

### **1.5 Aderência à linha de pesquisa**

O presente estudo desenvolveu-se no contexto da linha de pesquisa “Relações de Poder e Dinâmica das Organizações” do Programa de Pós-graduação em Administração do Centro Universitário Unihorizontes. Esta linha de pesquisa dedica-se a analisar as relações de poder nas dimensões social, organizacional, funcional, grupal e individual, bem como situações complexas inerentes ao contexto das organizações, privadas ou públicas, alinhando-se, dessa forma, com o objetivo desta dissertação.

A identificação das práticas de gestão de pessoas adotadas pelo diretor da escola e seu impacto na motivação dos funcionários reflete a preocupação em compreender como as interações, processos e estruturas organizacionais influenciam o comportamento e o desempenho dos funcionários (Oliveira, 2023). A dinâmica das organizações envolve a observação e compreensão dos fluxos de comunicação, tomada de decisão, distribuição das funções, autonomia, construção de relações interpessoais, bem como a capacidade da escola se ajustar às demandas do ambiente externo e interno, promovendo um ambiente de trabalho saudável, colaborativo e motivador dentro da escola (Zientarski et al., 2019).

Portanto, ao explorar a temática da gestão motivadora no ambiente escolar sob a perspectiva da dinâmica das organizações, a pesquisa contribui para uma compreensão mais aprofundada dos processos de mudança, adaptação e desenvolvimento organizacional na escola. A análise pode culminar na promoção de práticas de gestão motivadoras eficazes, que aumentam o engajamento e o bem-estar dos profissionais da educação, bem como no fomento à utilização de ferramentas e instrumentais construídos à luz das teorias da Motivação e validados em ambiente escolar (Nóvoa, 1995).

## 2 AMBIÊNCIA DA PESQUISA

A Escola Municipal Aníbal Machado, localizada na Rua Diamantina, s/n, Bairro Nossa Senhora de Fátima, em Sabará, Minas Gerais, se destaca como um centro educacional comprometido com o desenvolvimento integral de seus alunos. Fundada há 28 anos, com o objetivo de democratizar o acesso ao conhecimento e promover a formação cidadã, a escola se caracteriza por sua estrutura e equipe qualificadas e, ainda, uma proposta pedagógica inovadora e se configura como um importante polo educacional na cidade de Sabará, como se verifica em reportagem da Prefeitura Municipal (Sabará, 2022) oferecendo ensino de qualidade em um ambiente acolhedor, seguro e versátil.

A Escola funciona em dois turnos, manhã e tarde, atendendo 68 crianças de cinco anos na Educação Infantil, durante o turno da manhã; 240 crianças com idade entre seis e 10 anos no Ensino Fundamental I, também no turno da manhã, e 347 crianças com idade entre 11 e 14 anos, no Ensino Fundamental II, no turno da tarde.

A estrutura física da Escola Municipal Aníbal Machado é um dos seus principais diferenciais, contando com dois prédios, sendo um de dois pavimentos e outro de um pavimento, ambos com banheiros masculino e feminino em cada andar. A unidade dispõe ainda de um amplo estacionamento, rampa de acessibilidade, 16 salas de aula, uma sala de vídeo, uma biblioteca com acervo contendo mais de 3.000 exemplares e banheiros próprios, uma sala de professores, banheiros exclusivo para uso dos funcionários, uma sala da direção, uma secretaria, uma sala da supervisão, uma sala da vice-direção, uma sala de depósito, uma despensa, uma cozinha moderna e bem equipada, um refeitório com capacidade para 80 alunos, um laboratório de Ciências completo, incluindo uma chocadeira para criação de galinhas, uma brinquedoteca, um auditório com 100 poltronas, uma sala de informática, uma sala de contabilidade, um teatro de arena, um ginásio poliesportivo e um campinho de futebol.

Reconhecendo a importância do contato com a natureza no processo de aprendizagem, a Escola Municipal Aníbal Machado oferece a seus alunos um amplo espaço externo arborizado com diversas árvores frutíferas, criatório de peixes, horta e espaço para criação de galinhas. Além disso, conta com dois pátios externos, um com mesa de pingue-pongue, rede de vôlei e rede de peteca, e outro com um parquinho especialmente para os alunos da Educação Infantil, e um pátio interno com uma mesa de totó.

A equipe da Escola Municipal Aníbal Machado é composta por profissionais qualificados e experientes, dedicados ao desenvolvimento integral dos alunos. A equipe é

composta por um diretor, um vice-diretor, três coordenadoras, 35 professores, dez auxiliares pedagógicos (monitores), duas cantineiras, duas ajudantes de cozinha, dez profissionais de limpeza, três funcionários na secretaria e um porteiro.



### **3 REFERENCIAL TEÓRICO**

A presente pesquisa apresenta a importância da gestão motivadora no ambiente escolar a partir da identificação das práticas de gestão de pessoas adotadas pela direção da unidade de ensino, da influência delas no clima interpessoal e sua relação com a motivação dos funcionários na escola pesquisada.

Neste capítulo são apresentadas as práticas de gestão de pessoas aplicáveis ao ambiente escolar; o conceito e as práticas de gestão escolar, a importância do diretor no âmbito escolar, as teorias da motivação e, por fim, a importância da aplicação de práticas de gestão motivadora no ambiente escolar, conforme os apontamentos atuais da literatura sobre o tema e a percepção da autora sobre a relação entre a produção acadêmica e conceitual apresentada e a prática vivenciada numa escola pública em Minas Gerais.

#### **3.1 Práticas de Gestão de Pessoas**

Desde o início da década de 1990, a literatura da área de Administração tem apontado para a importância atribuída às pessoas como fonte de vantagem competitiva sustentável para as organizações, o que ocasionou uma mudança significativa na maneira como as organizações abordam a gestão de seu capital humano, passando de uma abordagem mais transacional para uma abordagem mais estratégica e integrada com outras áreas da gestão (Dutra, 2002).

Entende-se como práticas de gestão os processos administrativos (estruturados ou não) criados a partir do gestor e do seu conhecimento sobre a estrutura física, financeira, legal e administrativa existente na organização, baseados nos valores, princípios e objetivos organizacionais. Se organizadas numa perspectiva sistêmica, delimitam um modelo de gestão que pode ser fortemente influenciado pelas ações do gestor (Gomes, 2004).

Numa perspectiva imaterial, uma organização é constituída por ideias e ações de diferentes pessoas que deliberam e atuam, cotidianamente, aplicando os princípios e as práticas de gestão organizacionais existentes (Gomes, 2004). A gestão de pessoas pode ser vista como sendo um conjunto de estratégias e processos voltados ao gerenciamento dos recursos humanos alinhados aos objetivos e metas organizacionais.

Portanto, a gestão de pessoas envolve não apenas atividades operacionais e administrativas relacionadas à contratação e manutenção dos funcionários, como também

ações estratégicas para desenvolvimento de talentos, engajamento, cultura organizacional, comunicação e gestão do desempenho (Dutra, 2002).

A adoção da perspectiva dos recursos intangíveis como vantagem competitiva para as organizações possibilitou a criação de conceitos e utilização de indicadores para valorização dos funcionários e melhoria de seu desempenho. A satisfação e a motivação do funcionário se tornaram importantes indicadores para a gestão de pessoas (Santos et al., 2022), sendo que o relacionamento ou a identificação do funcionário com a organização, o relacionamento entre funcionários, o desenvolvimento pessoal e profissional, o ambiente de trabalho, a capacitação do gestor específica para a gestão e a participação do funcionário na organização do trabalho aparecem como elementos para a análise e validação da satisfação e motivação do funcionário.

O relacionamento entre organização e funcionários se dá a partir de um movimento de internalização da pessoa pela organização e se configura como um indicativo de eficácia do trabalho individual, sendo que este movimento ocorre por meio das práticas de gestão utilizadas para estabelecer uma conexão entre o indivíduo e a organização (Zientarski et al., 2019). Por outro lado, sua ausência ou fragilidade pode resultar em significativas dificuldades para a pessoa cumprir as expectativas da organização e, também, os objetivos e expectativas pessoais (Zientarski et al., 2019). As relações no ambiente organizacional e as interações entre os funcionários podem ser observadas a partir de elementos como: apreço, confiança, empatia, gratidão, colaboração, vínculos amigáveis, engajamento, respeito, comunicação aberta e compartilhamento de conhecimentos. (Budde & Silva, 2020).

Em geral, o funcionário almeja ser valorizado e reconhecido pelo seu trabalho e a maneira como os indivíduos são gerenciados pode potencializar suas habilidades pessoais, as construções coletivas e a interação interpessoal empática. Essa prática promove o engajamento dos funcionários nas ações direcionadas ao cumprimento dos objetivos organizacionais e a melhoria na qualidade da atividade finalística da organização. A utilização de práticas gerenciais motivadoras explicita a convergência entre os objetivos organizacionais e as necessidades pessoais dos funcionários (Oliveira et al., 2021).

A construção e a manutenção de vínculos interpessoais robustos e devidamente estruturados no ambiente de trabalho possibilitam o alcance das expectativas, demandas, metas e objetivos organizacionais, ao mesmo tempo em que proporcionam aos funcionários um sentimento positivo de satisfação e bem-estar na execução de suas tarefas, responsabilidades e no desempenho de suas atribuições (Dutra, 2002). Em outras palavras, a

qualidade das relações interpessoais no ambiente de trabalho afeta diretamente a percepção de bem-estar dos funcionários e influência na sua motivação, engajamento e retenção dentro da instituição.

Um ambiente de trabalho permeado por vínculos interpessoais robustos apresenta características de uma cultura organizacional positiva e acolhedora, onde os indivíduos se sentem valorizados, respeitados e apoiados uns pelos outros, e essa cultura, baseada na colaboração e no trabalho em equipe, estimula a comunicação aberta e transparente, permitindo que os desafios sejam enfrentados de forma conjunta e que as soluções sejam buscadas de forma colaborativa (Dutra, 2002). Conforme mencionou Aguiar, em 2019, a comunicação deve ser transparente, respeitando a diversidade de opiniões, pois a comunicação se dá para pessoas e entre pessoas e, nesse sentido, a comunicação interna transparente e eficaz não só apoia a gestão escolar, mas também fortalece os relacionamentos impactando positivamente o clima interpessoal e, por consequência, os resultados educacionais.

Diante do perfil constitutivo das organizações mencionado anteriormente (Gomes, 2004), considerando as ideias, ações e pessoas como elementos essenciais para a formação organizacional, e, ainda, que a participação consciente de todos os envolvidos nas atividades direta ou indiretamente relacionadas à gestão é ferramenta indispensável para se alcançar o objetivo principal de uma escola, faz-se necessário desenvolver práticas de gestão de pessoas, tendo em vista as transições e articulações entre os fluxos de trabalho e pessoas ao longo do tempo, dentro do ciclo de vida organizacional (Frohlich et al., 2007).

A adoção de um modelo de gestão participativa e democrática que valoriza o funcionário já representa grande avanço no contexto da gestão e explicita a mudança conceitual aplicada às práticas de gerenciamento dos funcionários, entendendo-os como protagonistas no desenvolvimento da organização e vantagem competitiva no mercado (Santos et al., 2022).

Ao priorizar este modelo de gestão, a corresponsabilização entre os funcionários se apresenta como um princípio, uma vez que sua utilização nas diferentes práticas de gestão gera um senso de responsabilidade coletiva que propicia a criação de condições para decisões conjuntas, configurando-se como um processo que visa a maximização do desempenho e dos resultados, afetando o desenvolvimento da capacidade individual dos membros da equipe e da capacidade coletiva de funcionamento como um todo (Lück, 2009, p.87).

Para proporcionar uma aderência do quadro de pessoal às iniciativas de responsabilização é fundamental que o gestor compreenda seu propósito na organização, seu conceito e cultura organizacional de maneira aprofundada e os transmita aos funcionários, possibilitando uma compreensão mais completa de seu impacto na sociedade, transformando indivíduos e definindo métodos de trabalho eficazes. Ao considerar a diversidade, a individualidade e especificidades do grupo, a instituição está apta para gerenciar o ambiente de trabalho de forma eficiente, aplicando estratégias motivacionais adequadas, propiciando harmonia e motivação (Coelho, 2011).

O desenvolvimento das habilidades do gestor para a estruturação de práticas de gestão de pessoas pautadas na motivação dos funcionários demonstra abertura para o diálogo e oferece incentivo aos docentes, bem como para os demais funcionários, com vistas à participação e ao engajamento nas diferentes ações desenvolvidas no ambiente escolar. Dessa forma, o gestor escolar contribui para a criação de um ambiente organizacional que promove o desenvolvimento da confiança dentro da equipe e o envolvimento de todos na tentativa de ofertar um serviço de qualidade em um ambiente harmônico (Zientarski et al., 2019).

Um ambiente de trabalho harmônico e motivado pressupõe o comprometimento individual e a integração das pessoas. Em 2021, Ferreira destacou que as pessoas se sentem parte do processo que leva aos resultados alcançados, pois uma equipe que se direciona para o bom desempenho em suas tarefas tende a alcançar resultados muito superiores aos que poderiam ser obtidos por indivíduos que trabalham isoladamente.

Diante do panorama apresentado sobre as práticas de gestão voltadas às pessoas, há que se mencionar que a gestão de pessoas no ambiente escolar é um tema que merece ampliação dos estudos de forma a evidenciar a necessária transição de uma abordagem transacional no gerenciamento de recursos humanos para uma estratégica e integrada, que considere as pessoas como principal vantagem competitiva para as organizações, especialmente, no âmbito escolar (Gomes, 2004).

Segundo De Ré e De Ré (2017), as práticas de gestão de pessoas devem surgir da estratégia organizacional, e não de interesses circunstanciais, sendo que os mecanismos envolvidos precisam funcionar como elos de uma corrente, em que cada elo garante a resistência de todo o sistema, sendo que a fraqueza de um único elo compromete o sistema por inteiro. Da mesma forma, Demo, Fernandes e Fogaça, em 2017 discutiram as práticas de gestão de pessoas, definindo-as como hábitos, rotinas e ações que compõem as políticas organizacionais. Já em 2018, Dutra complementou essa visão, afirmando que as práticas de

gestão de pessoas incluem diversos procedimentos, métodos e técnicas utilizados para implementar decisões e orientar ações, tanto dentro da organização quanto em sua relação com o ambiente externo. O autor também ressalta que essas práticas devem atender às expectativas e necessidades dos membros da organização (De Ré & De Ré, 2017; Demo, Fernandes & Fogaça, 2017; Dutra, 2018).

Nesse contexto, práticas de gestão de pessoas que valorizam e reconhecem a importância da atuação de cada funcionários, do desenvolvimento de talentos, do engajamento das equipes, da promoção de uma cultura organizacional positiva, da comunicação aberta e transparente e da construção de vínculos interpessoais sólidos surgem como elementos fundamentais para a implementação de um modelo de gestão participativa e democrática (Budde & Silva, 2020).

Tais práticas visam potencializar as habilidades individuais dos funcionários e fomentar a empatia nas interações e alinhar os objetivos organizacionais com as necessidades pessoais dos indivíduos, contribuindo assim para a melhoria da qualidade das atividades finalísticas da instituição educacional. (Oliveira et al., 2021).

### **3.2 A gestão escolar**

A gestão pode ser entendida como uma etapa da administração, voltada especialmente para o tratamento das relações humanas e a comunicação dentro da organização. Sob a perspectiva de coordenação de operações diárias, Barnard (1938) entende gestão como uma extensão da administração mais focada em aspectos interpessoais e motivacionais. Já Drucker (1954) amplia a definição de gestão, afirmando ser ela parte integrante da administração, voltada para a perspectiva operacional dos gerenciamentos de recursos humanos e materiais.

Na revisão de literatura sobre gestão escolar, empreendida por Oliveira e Vasques (2018), os autores optaram pela utilização do termo “gestão escolar” em substituição ao termo “administração escolar”. Segundo os autores, o termo “gestão escolar” amplia o entendimento das atribuições de administração e consolida a gestão como um processo multifacetado que articula e coordena diferentes elementos existentes no contexto organizacional como recursos materiais e financeiros; recursos pedagógicos; recursos imateriais como, por exemplo, os funcionários; a participação da comunidade escolar; a interlocução com órgãos reguladores e a avaliação dos resultados.

A gestão escolar envolve a participação ativa de diversos atores, como toda a equipe

gestora, professores, estudantes, técnicos administrativos, auxiliares de serviços gerais, cantineiras e pais. Além disso, a inclusão de representantes da comunidade civil fortalece os laços entre a escola e a sociedade, promovendo uma educação que atenda às necessidades locais. Pode ser considerada como um mecanismo importante na promoção de um ambiente educacional democrático, no qual todos os aspectos da vida da organização escolar são tratados de forma colaborativa (Lück, 2013).

Bons resultados acontecem na escola com a coletividade do grupo, onde as pessoas se tornam participantes ativos e reais e se comprometem com a qualidade de ensino, fortalecendo cada vez mais o trabalho educativo com sucesso, beneficiando e enriquecendo-o na transformação e mudança individual, como ser humano e cidadão (Zientarski et al., 2019). Sendo assim, a escola que almeja alcançar qualidade no trabalho precisa desenvolver a motivação com seus funcionários e alunos, além de possuir um gestor que acredite nas pessoas com quem trabalha, pois com a ação efetiva dessas pessoas será possível promover a transformação desejada (Oliveira et al., 2021).

Para o exercício gerencial administrativo, cabe ao diretor, na condição de gestor escolar, orientar, mobilizar, coordenar e articular o trabalho desenvolvido na instituição, nas dimensões administrativa e pedagógica, por meio de práticas que fomentem o engajamento dos diferentes atores envolvidos no trabalho escolar (Lück, 2009). Sobre a especificidade da administração escolar, Paro (2016) lembra que “se administrar é utilizar racionalmente os recursos para a realização de fins determinados, administrar a escola exige a permanente impregnação de seus fins pedagógicos na forma de alcançá-los” (Paro, 2016, pág.7).

Desde 1986, após a realização do Simpósio sobre Democratização da Educação e Gestão Democrática da Educação, a utilização do termo “gestão” na RBPAE (Revista Brasileira de Política e Administração da Educação) começa a se intensificar (Calixto, 2008). Esse marco histórico coincide com o surgimento de críticas à concepção tradicional da administração da educação, que era considerada centralizadora e pouco participativa. Tal mudança de perspectiva refletiu na terminologia utilizada nas produções acadêmicas, com a gradual substituição do termo "administração" por "gestão" (Maia, 2004).

Em 1996, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), Lei nº 9.394/96, trouxe elementos basilares para a organização da oferta educacional no Brasil, não só estabelecendo os princípios orientadores da educação no Brasil, mas ressaltando a importância de uma gestão eficiente e participativa nas instituições de ensino. A LDB enfatiza que a administração escolar deve ser conduzida de forma a promover a participação ativa de

todos os envolvidos no processo educacional, assegurando uma gestão que atenda às necessidades e expectativas da comunidade escolar como um todo (Brasil, 1996).

A gestão escolar deve, portanto, estar atenta às questões sociais e culturais que permeiam o ambiente educacional além daquelas essencialmente relacionadas à organização de fluxos e processos institucionais. Para tanto, é importante que a escola reconheça e valorize a diversidade presente em sua comunidade, promovendo ações que respeitem e integrem diferentes culturas e perspectivas. Dessa maneira, a gestão escolar contribui para a formação acadêmica dos alunos e para o desenvolvimento de cidadãos conscientes, críticos e preparados para atuar de forma responsável e ética na sociedade, respeitando as diferenças e promovendo a inclusão (Lück, 2017).

Para alcançar a eficácia é necessário gerenciar de maneira ampla, além da simples administração de recursos e organização do cotidiano escolar; uma comunicação aberta e transparente entre todos os membros da comunidade escolar, levando-se em conta que um diálogo contínuo permite que ideias e sugestões sejam compartilhadas, discutidas e alinhadas com as necessidades da comunidade (Vargas & Junquillo, 2013).

A gestão escolar pode implicar a organização do ambiente para que os objetivos comuns à comunidade escolar que representam sejam atingidos e, para isso, torna-se necessário que exista uma gestão escolar em seu efetivo exercício, com claros objetivos e ações concretas, ou seja, observa-se que não basta possuir um grande conhecimento das teorias de gestão, faz-se necessário colocá-las em prática (Bonez, 2019).

O ambiente de trabalho se torna favorável quando os funcionários se sentem satisfeitos ao terem suas necessidades atendidas e, nesse sentido, para compreender o processo de gestão de pessoas deve-se considerar que ele envolve uma ou várias transições de uma situação para outro. Diante dos temas relacionados à gestão em ambiente escolar, e, sobretudo, da aplicação dos fundamentos e ferramentas gerenciais, Oliveira et al., (2021) mencionam que, especialmente, em ambiente escolar, a participação consciente dos envolvidos é ferramenta indispensável para alcançar o objetivo principal da escola.

No ambiente escolar, assim como em qualquer outro ambiente de trabalho, o ser humano tenta enxergar o seu valor e a maneira como os indivíduos são gerenciados pode promover seu desenvolvimento e ampliar suas habilidades de forma significativa, o que gera colaboração do indivíduo para alcançar os objetivos organizacionais da instituição alinhados com os objetivos pessoais (Oliveira et al., 2021).

A gestão escolar democrática, portanto, envolve a participação ativa de todos os membros da comunidade escolar na tomada de decisões e na implementação de políticas educacionais públicas (Bonez, 2019). Os dirigentes de escolas que adotam esse modelo de gestão, não apenas administram tarefas, mas estimulam a criação de um ambiente escolar propício ao aprendizado e à construção do conhecimento; além de incentivar a criatividade e a proatividade dos membros da comunidade escolar na resolução de problemas e no enfrentamento de desafios (Lück, 2009).

### ***3.2.1 A figura do Gestor na Instituição de Ensino***

Na estrutura da escola, o gestor desempenha um papel que abrange todo o processo educacional. Segundo Luck (2013), o gestor tem várias responsabilidades, dentre elas, destacam-se: a organização e articulação das diferentes áreas competentes da escola, o controle dos aspectos materiais e financeiros, a gestão e coordenação dos recursos humanos e a promoção da articulação entre a escola e a comunidade. Além disso, o gestor deve manter uma relação eficaz com os organismos superiores do sistema educacional, formular normas e regulamentos em conformidade com os objetivos e princípios da escola, supervisionar e orientar os funcionários e mediar conflitos.

O diretor escolar representa, portanto, a coordenação da gestão escolar, assumindo diversas responsabilidades pedagógicas, financeiras e administrativas; controlando e coordenando todos os setores da escola, deliberando sobre as especificidades de cada um. Para isso, é essencial organizar o trabalho de gestão por meio da delegação de responsabilidades para outros profissionais que compõem o grupo gestor, como o vice-diretor, os supervisores ou coordenadores pedagógicos, secretários e outros especialistas necessários (Souza, 2012).

Ao assumir a gestão escolar, o diretor não ocupa somente a uma posição formal dentro de uma organização, mas também uma função que engloba necessidades de liderança e administração de uma organização, envolvendo planejamento estratégico, tomada de decisões, alocação de recursos, gestão de pessoas e busca por resultados sustentáveis (Cortella & Mussak, 2009). Sendo assim, o diretor, ao atuar como gestor de pessoas, precisa despertar o potencial de cada componente da instituição, transformando a escola num ambiente de trabalho contínuo, onde todos cooperam, aprendem e ensinam ao mesmo tempo. Evidencia-se



que, para tanto, suas qualidades sociais são mais importantes do que sua posição hierárquica (Bonez, 2019).

Desse modo, de acordo com Libâneo (2003), o diretor tem a responsabilidade de coordenar, mobilizar, motivar, liderar e delegar tarefas à equipe escolar de forma específica e conforme suas atribuições. Além disso, deve acompanhar o progresso das ações, prestar contas e submeter à avaliação da equipe o desenvolvimento das decisões tomadas coletivamente. Adicionalmente, Jacomini (2018) observa que o diretor atua sob os aspectos físicos, sócio-políticos, relacionais, financeiros e pedagógicos, que sustentam desde a aprendizagem dos alunos até a estrutura física e de pessoal existentes no âmbito escolar (Jacomini, 2018).

Para exercer uma gestão democrática, voltada para pessoas, o gestor escolar deve ter uma visão abrangente e ser capaz de articular e promover uma maior participação de todos os envolvidos no ambiente escolar. Cabe a ele compreender as atribuições e conhecer bem cada membro da equipe. Além disso, a liderança deve ser exercida de forma participativa, envolvendo todos os funcionários no processo de tomada de decisões, com vistas a que toda a equipe trabalhe de maneira coesa para alcançar objetivos comuns e promover um ambiente educacional mais inclusivo e eficiente (Pestana, 2010).

A gestão escolar não se resume ao esforço isolado do gestor, ou seja, um gestor pode trabalhar exaustivamente, acreditando estar cumprindo suas funções ao máximo, entretanto, esse trabalho pode não gerar resultados efetivos se as responsabilidades não forem compartilhadas entre toda a equipe. Centralizar todas as funções no gestor pode levar à ineficiência, pois o sucesso da gestão depende da participação e colaboração de todos os membros da comunidade escolar, permitindo uma administração mais equilibrada e produtiva (Pestana, 2010).

Para favorecer a descentralização da gestão, na prática cotidiana, o diretor conta com outros funcionários como vice-diretor, coordenador pedagógico ou supervisor e secretário. Especialmente para a condução das demandas relacionadas à metodologia de trabalho e aos limites e possibilidades relacionados ao processo educativo, o Coordenador Pedagógico ou Supervisor são reconhecidos como agentes de apoio e assistência para os professores, ou para qualquer outro participante do processo educativo. Seu trabalho mantém as práticas pedagógicas alinhadas aos objetivos educacionais da escola, fortalecendo o trabalho colaborativo dentro da instituição (Bonez, 2019).

Além das habilidades do gestor para gestão, do estilo de liderança e gestão exercido, da equipe de apoio existente e da descentralização da execução de funções gerenciais, a motivação dos funcionários se apresenta como fator relevante para a atuação do gestor escolar. Oliveira et al., (2021) mencionam que, para que ocorra um verdadeiro engajamento, é primordial que os funcionários estejam motivados e inspirados e, por sua vez, esse engajamento é o que gera um alinhamento estratégico dentro da organização.

Sendo assim, no exercício de uma gestão escolar motivadora voltada para pessoas, Nobre (2022) destaca que é responsabilidade do gestor desenvolver as habilidades necessárias para criar um ambiente que favoreça essa motivação e inspiração, o que envolve transmitir conhecimentos e criar condições para que os membros da equipe se sintam valorizados e parte integrante do processo. O gestor precisa ser capaz de identificar as necessidades individuais e coletivas, adaptando sua abordagem para assegurar que todos estejam alinhados com os objetivos estratégicos da organização.

A capacidade de comunicar de forma eficaz, liderar pelo exemplo e fomentar um clima de confiança são aspectos fundamentais para que o gestor consiga alcançar esse nível de comprometimento e alinhamento da equipe. Conforme Sandri (2017), comunicar vai além de simplesmente informar; é um processo de partilha que fomenta o relacionamento e a troca de ideias entre os membros da organização. Ao assumir a comunicação como troca, o gestor consegue aprimorar a transmissão de informações fazendo com que a mensagem seja compreendida e reinterpretada de acordo com as subjetividades individuais, fortalecendo assim o envolvimento e o comprometimento dos funcionários (Melo & Formaggio, 2021). Técnicas para uma comunicação assertiva são aplicáveis ao cotidiano do gestor escolar que as utiliza para mediar conflitos, fortalecer vínculos interpessoais e a coesão da equipe.

Na perspectiva da gestão democrática, o diretor escolar é caracterizado como um membro integrante da comunidade educacional, com a responsabilidade de mobilizar, articular e estabelecer vínculos entre as dimensões pedagógica e administrativa, de modo a promover a articulação entre as práticas de gestão, transformando o processo de ensino-aprendizagem no âmbito da gestão escolar. Essa abordagem demonstra a importância de se conceber o gestor escolar como um agente catalisador de ações colaborativas e participativas, alinhadas aos objetivos institucionais. (Jacomini, 2018)

Ao utilizar um modelo de gestão escolar democrática e participativa, o diretor é visto como um líder aberto e acessível que busca integrar e conciliar as diversas opiniões e anseios da comunidade escolar (Oliveira & Vasques, 2018). Sua atuação deve ser pautada por práticas

de gestão baseadas no conhecimento do propósito da organização escolar, seu conceito e cultura organizacional, bem como na participação dos funcionários, consolidadas a partir de estratégias de escuta, distribuição do trabalho, estímulo à proatividade e autonomia, fomento à ampliação da capacitação profissional e motivação dos funcionários a fim de beneficiar a instituição na organização e desenvolvimento dos serviços.

Por fim, cabe ao diretor conhecer as questões da comunidade escolar, interpretar seus processos sociais e orientar o seu melhor encaminhamento (Lück, 2009). A autora afirma, também, que deve instigar a integração entre os profissionais da escola, com o apoio de todos, mediante a realização de atividades que propiciem interação, companheirismo, pertencimento, comprometimento e prazer em fazer parte da equipe.

O diretor, na qualidade de gestor escolar, precisa ser um profissional transversal com habilidades de gestão, liderança e comunicação para a condução de suas funções. Souza (2012) corrobora afirmando que gerir com eficácia o diretor deve se atentar ao planejamento organizacional, para a tomada de decisão de forma ponderada, baseada na análise da realidade da organização, visando a gestão dos recursos materiais e imateriais de forma eficiente e responsável. Ainda, destaca que o gestor deve conduzir a organização de forma democrática, valorizando o trabalho de seus funcionários e com investimentos na capacitação profissional continuada, comunicação aberta e transparente visando inspirar e motivar toda a comunidade escolar para o alcance dos objetivos organizacionais (Souza, 2012).

### 3.3 Motivação no trabalho e seus contornos teóricos

O termo "motivação" é derivado do latim *movere*, e sugere a ideia de agir. Contudo, devido à sua característica de aprofundamento nas experiências individuais, não é possível apresentar somente uma definição consolidada (Campos, 1983; Santos, 2008).

Desde as primeiras produções teóricas, o conceito de motivação foi se modificando e assumindo diferentes formas, o que possibilitou a aplicação das teorias de motivação para diversos contextos (Parreira, 2022). Na Tabela 2, a seguir, estão apresentadas as ideias centrais dos principais teóricos da motivação, numa perspectiva evolutiva.

**Tabela 2**

*Evolução do tema da motivação*

TEORIA	PRINCIPAIS CONCEITOS
--------	----------------------

Robert Owen (1813)	Ambientes de trabalho mais justos e saudáveis aumentam a motivação dos trabalhadores. Indicadores: ambiente e condições de trabalho.
Elton Mayo (1927)	Fatores psicológicos e sociais influenciam significativamente a produtividade. Indicadores: valorização do funcionário, comunicação e o trabalho em equipe.
Abraham Maslow (1954)	Hierarquia das Necessidades - as necessidades humanas são classificadas em diferentes níveis (fisiológicas, segurança, sociais, estima e autorrealização).
Douglas McGregor (1960)	Teoria X e Teoria Y, Teoria X funcionários preguiçosos precisam ser controlados. Teoria Y, funcionários motivados buscam contribuir para a organização.
David McClelland (1961)	Teoria das Necessidades de Realização, Afiliação e Poder. Realização (busca por metas desafiadoras). Afiliação (desejo de pertencer a um grupo). Poder (desejo de influenciar os outros).
Victor Vroom (1964)	Teoria da Expectativa. Expectativa é relacionada com o esforço individual. Instrumentalidade é relacionada com o desempenho individual. Valência é relacionada com a recompensa organizacional.
Frederick Herzberg (1968)	Teoria dos Dois Fatores. Fatores higiênicos (salário, ambiente de trabalho e benefícios) e fatores motivacionais (reconhecimento, responsabilidade e crescimento profissional).
Clayton Aldefer (1973)	Teoria ERG - atualização da Teoria de Maslow a partir de um agrupamento das necessidades. E - Necessidade de Existência = necessidades fisiológicas e segurança de Maslow. R - Necessidade de Relacionamento = necessidades sociais e de estima de Maslow. G - Necessidade de Crescimento = necessidade de autorrealização de Maslow e aprendizagem e desenvolvimento pessoal.
Edward Deci (1981)	Teoria da Autodeterminação. Motivação é gerada a partir da competência, autonomia e conexão social.
Locke (2004)	Motivação relacionada ao desempenho.

	A partir das intenções, o sujeito traça objetivos e metas, e ao se mobilizar para o alcance desses objetivos é possível criar ferramentas de reforço (motivadoras) para o aumento do desempenho.
--	--

Fonte: Adaptado pela autora a partir de Parreira (2022)

A motivação pode ser entendida como um processo que precede a ação humana e pode se manifestar de forma intrínseca, quando o fator motivador está no resultado da ação; ou extrínseca, quando o fator motivador está na própria ação e seu resultado é percebido como uma consequência natural secundária (Santos, 2008). Estudos que englobam a temática da motivação destacam que o comportamento é impulsionado pela motivação, que pode surgir de movimentos de dentro para fora e de fora para dentro (Parreira, 2022; Carneiro & Santos, 2023).

A motivação intrínseca, impulsionada por fatores internos como o interesse e a satisfação pessoal, é considerada mais sustentável e eficaz do que a motivação extrínseca, baseada em recompensas externas como dinheiro ou reconhecimento. Tais definições compõem uma visão abrangente do fenômeno da motivação, abordando tanto seus elementos intrínsecos quanto extrínsecos na complexa dinâmica do comportamento humano (Parreira, 2022).

Tendo em vista que a motivação é um conceito central para a compreensão do comportamento humano, tanto para psicologia quanto para as ciências sociais; destaca-se que para empreender estudos neste campo é necessário observar o conjunto de razões, impulsos, desejos e necessidades que direcionam o comportamento de uma pessoa em direção a determinados objetivos ou metas (Oliveira et al., 2021). Quando aplicada sob a perspectiva do trabalho, pode-se dizer que a motivação pertence a um conjunto de propósitos ou intenções que influenciam os comportamentos e pensamentos dos profissionais no seu trabalho, induzindo de forma positiva ou negativa a vontade de desempenhar as tarefas e encargos que lhe foram confiados (Seixas, 2021).

A teoria da motivação que se relaciona com o senso de pertencimento é a Teoria da Motivação das Necessidades Sociais, desenvolvida por David McClelland (1961). Em sua obra, o autor identificou três motivadores que influenciam no comportamento humano, quais sejam: 1- Necessidade de realização; 2- Necessidade de afiliação; 3- Necessidade de poder. Embora McClelland seja mais conhecido por sua Teoria da Motivação para o Sucesso

(realização), ele também explorou as necessidades sociais como parte de suas pesquisas (McClelland, 1961; Costa, 2020). Segundo o autor, independentemente de sexo, cultura ou idade, todos os indivíduos têm os três motivadores, todavia, as pessoas terão características diferentes dependendo do seu motivador.

**Tabela 3**

*Motivação segundo Teoria das Necessidades Adquiridas de McClelland*

<b>Categoria</b>	<b>Fluxo</b>	<b>O que representa</b>
Realização	→	Objetiva a excelência e a realização perante certos padrões, com base no ímpeto de busca pelo sucesso.
Poder	→	Necessidade de influenciar o comportamento de outras pessoas para que se comportem conforme a necessidade apresentada.
Afiliação	→	Desejo de construir relacionamentos interpessoais que sejam amigáveis e próximos.

Fonte: Adaptado pela autora a partir de Parreira (2022).

De acordo com a Teoria das Necessidades Sociais de McClelland, apresentada resumidamente acima, pode-se inferir que as pessoas têm uma necessidade de se sentirem parte de um grupo, de serem aceitas e de pertencer ao ambiente, e esta necessidade de pertencimento se refere ao desejo de estabelecer relações interpessoais, de ser incluído em grupos e de se sentir conectado com os outros.

Em referência aos conceitos supramencionados, entende-se que a motivação é o que nos move para a ação (Oliveira et al., 2021) e pode ser influenciada por diversos fatores, incluindo necessidades pessoais, valores, metas, recompensas, desafios, pressões sociais entre outros contextos individuais vivenciados. Não é, portanto, um processo uniforme e linear, sendo que as razões pelas quais as pessoas se sentem motivadas podem variar de acordo com o indivíduo, o ambiente, a situação e o contexto individual e coletivo.

A motivação é uma força dinâmica que pode ser nutrida, direcionada e gerenciada para melhorar o desempenho e a satisfação pessoal em diversas áreas da vida, moldando o comportamento humano, no intuito de alcançar os objetivos e aspirações de vida pessoal ou profissional (Oliveira et al., 2021), move as pessoas de diversas formas e para alcançar diversos objetivos, uma pessoa motivada traz maiores benefícios a si e ao local onde ela trabalha, as tarefas são desempenhadas com mais prazer e há retorno para todos (Ferreira,

Neves & Caetano, 2011).

A partir da observação e análise do ambiente, das relações de trabalho, bem como do contexto que envolve as pessoas no ambiente de trabalho, Herzberg (1968), autor conhecido pela Teoria dos Dois Fatores, demonstra que as pessoas buscam um ambiente de bem-estar e respeito, no qual a percepção deveria ser de satisfação para dar causa à motivação. O autor acredita que existem dois tipos de fatores que influenciam a motivação no trabalho: os fatores higiênicos e os fatores motivacionais (Silva, 2021).

#### **Tabela 4**

##### *Aspectos da Teoria dos dois fatores de Herzberg*

Fatores Higiênicos ou Extrínsecos	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Condição necessária, mas não suficiente para manter boa produtividade.</li> <li>● Atendem a necessidades básicas dos indivíduos, tais como: Salário de mercado; Máquinas e equipamentos; Ambiente amigável; Benefícios mínimos.</li> </ul>
Fatores Motivacionais ou Intrínsecos	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Dependem das características específicas de cada indivíduo ou grupo organizacional.</li> <li>● Fatores identitários de difícil generalização.</li> <li>● Necessidades ligadas à autorrealização e à autoestima.</li> <li>● Plano de carreira e treinamentos podem corresponder a estas necessidades.</li> <li>● Fatores motivacionais, enquanto mantidos, retêm os indivíduos na organização.</li> </ul>

**Fonte:** Adaptado pela autora a partir de Silva (2021)

Os fatores higiênicos são aqueles relacionados às condições de trabalho, como salário, benefícios, ambiente físico e relacionamento, sendo capazes de motivar os funcionários, mas sua ausência pode levar à insatisfação; enquanto os fatores motivacionais são aqueles relacionados ao trabalho em si, como reconhecimento, crescimento profissional, responsabilidade e realização pessoal, ou seja, está intimamente relacionado ao que o cargo e os afazeres possam proporcionar, como por exemplo, oportunidades de crescimento (pessoal ou profissional), reconhecimento, realização. (Herzberg, 1968; Silva, 2021).

Numa reflexão sobre as estratégias para motivação dos funcionários de uma empresa, Carneiro & Santos (2023) subdividem a motivação extrínseca em duas categorias: introjetada e internalizada. Segundo a teoria apresentada, a primeira ocorre quando o comportamento é regulado por forças internas, como o ego, a vergonha e a culpa. Nesse caso, a motivação foi

parcialmente internalizada pelo indivíduo, levando-o a adotar um comportamento específico. A segunda ocorre quando a ação externa passa a ser vista como importante e benéfica para o próprio senso de identidade e objetivos pessoais, mesmo que a razão inicial para realizá-la tenha vindo de fora, neste caso a motivação extrínseca está completamente incorporada ao sistema de valores do indivíduo. (Silva, 2021).

Sob uma ótica um pouco diferente, priorizando a observação das formas de apresentação dos fatores motivacionais em relação à sua “origem”, a Teoria da Expectativa de Victor Vroom (1964) apresenta três elementos estruturantes para a motivação, quais sejam: a atratividade, a expectativa e a instrumentalidade (Costa, 2020). Segundo o autor, a atratividade refere-se ao valor atribuído pelo funcionário às recompensas oferecidas pelo empregador e, neste raciocínio, a expectativa é a relação entre o esforço empregado para o alcance das recompensas e a instrumentalidade se relaciona às recompensas ao desempenho do funcionário para o alcance delas (Ferreira, Neves & Caetano, 2011).

As teorias sobre motivação apresentadas acima contribuem para a estruturação de práticas de gestão voltadas para as pessoas, visto que se baseiam na ideia de que as pessoas são motivadas por fatores intrínsecos, como reconhecimento, realização e crescimento pessoal, e não apenas por incentivos financeiros. Tal abordagem influenciou o desenvolvimento de práticas de gestão de pessoas mais humanizadas e voltadas para o bem-estar dos funcionários, resultando em maior satisfação e produtividade no trabalho (Parreira, 2022). Já a motivação extrínseca identificada ocorre quando os indivíduos realizam uma atividade porque se identificam com ela, confirmam seu valor e significado, e a aceitam como parte de si mesmos. Essa forma de internalização depende da vontade pessoal do indivíduo.

### ***3.3.1 A Importância da Gestão Motivadora nas Escolas***

A gestão motivadora se configura como um modelo de gestão escolar que prioriza a criação de um ambiente de trabalho positivo e acolhedor, onde os funcionários se sintam valorizados, respeitados e reconhecidos por suas contribuições. Essa abordagem reconhece a importância da motivação intrínseca dos funcionários, que se refere ao desejo de realizar o trabalho por si só, pela satisfação pessoal e profissional que ele proporciona (Dessler, 2020).

De acordo com a literatura sobre motivação no ambiente de trabalho, torna-se possível elencar a autonomia como uma importante ferramenta de gestão. Segundo os teóricos (de



Souza Lima, Araújo & Leite, 2023), a autonomia concedida aos funcionários para a execução de suas tarefas, aplicação de suas competências pessoais e profissionais, o delineamento de suas responsabilidades e metas, bem como a projeção do seu desenvolvimento e ascensão, são fatores determinantes para a promoção da motivação entre os funcionários.

Ao contrário da gestão tradicional, que, muitas vezes, se concentra em aspectos burocráticos e na padronização dos processos, a gestão motivadora coloca o funcionário no centro da gestão escolar e busca atender às suas necessidades e expectativas. Essa mudança de paradigma exige uma postura proativa e inovadora por parte dos gestores escolares, que devem estar dispostos a repensar práticas tradicionais e implementar novas estratégias que promovam a motivação e o engajamento dos funcionários (Lima, 2015).

No âmbito educacional, é visível uma crise motivacional, observa-se que a falta de reconhecimento e de atendimento às demandas dos docentes e de valorização da educação pode representar prejuízos à sua motivação. Quando o trabalho dos professores não é devidamente valorizado e reconhecido pela comunidade escolar ou quando as necessidades e preocupações dos educadores não são atendidas, evidencia-se a persistência de um estado de desmotivação entre esses profissionais (Santos, 2021).

O conceito de desmotivação sugere ausência de incentivo, justificção ou falta de motivação para atingir objetivos ou tarefas específicas, sendo que é cada vez mais comum observar sinais de desconforto ou desmotivação entre os professores e outros profissionais que trabalham nas escolas. No entanto, isso não significa que eles estejam desmotivados ou insatisfeitos com sua profissão, uma vez que ela representa uma fonte de realização pessoal e satisfação para eles (de Araújo, 2022).

Ao estender a análise, cabe afirmar que os fatores motivacionais intrínsecos podem estar preservados, enquanto os fatores extrínsecos podem estar prejudicados e exercendo influência no nível de motivação e desmotivação dos funcionários da educação. Quando um professor encontra motivação em seu trabalho, isso se traduz em benefícios para a escola, como o prazer na execução de tarefas e o aumento na qualidade e inovação (Santos, 2021).

Uma equipe de educadores motivada representa um recurso inestimável para a gestão escolar, pois a motivação estabelece um ambiente de trabalho mais positivo e produtivo, e desencadeia uma série de vantagens que impactam diretamente o desempenho da equipe (Schneider et al, 1994; Zientarski et al., 2019), dentre elas, é possível mencionar sua atuação como catalisadora da criatividade, induzindo equipes a explorar abordagens inovadoras e buscar soluções fora dos padrões convencionais. Esse ambiente motivado propicia a

valorização de ideias frescas e perspicazes, fomentando, assim, a geração de soluções criativas e alcançando resultados mais expressivos.

Salienta-se que a motivação se diferencia de outros determinantes do comportamento, como experiências passadas, habilidades físicas e o contexto ambiental e, ao mesmo tempo, reconhece-se que esses fatores têm a capacidade real de impactar o comportamento motivacional. No âmbito das necessidades humanas, os valores internos desempenham um papel preponderante na motivação, sendo ativados de maneira individual (Zientarski et al., 2019). Por sua vez, Santos (2008) define formas de desencadear a motivação de maneira social, referindo-se a grandes tendências de ação manifestas em contextos sociais específicos.

No cenário educacional, os desafios impostos pela globalização e pelo desenvolvimento tecnológico afetam profundamente as práticas educacionais. Dentro de uma sociedade capitalista, os desafios relacionados à eficiência e às condições para atender às demandas contemporâneas constituem uma preocupação premente (Zientarski et al., 2019).

Observa-se que as instituições escolares enfrentam novas funções e desafios, tornando imperativa a redefinição de finalidades e a transformação de estratégias para responder eficazmente a essas necessidades (Oliveira, 2007). A profissão docente, intrinsecamente ligada a um contexto dinâmico e em constante transformação, requer uma atualização permanente dos educadores e gestores institucionais. Pazeto (2000) sublinha a necessidade de novos referenciais de formação e desempenho alinhados ao contexto sociopolítico e cultural vigente.

No que se refere à rotina administrativa no ambiente escolar, Oliveira (2019) ressalta que a rotina escolar muitas vezes reflete procedimentos rigidamente definidos por normas e regulamentos, caracterizando-se predominantemente pela burocracia. Essas diretrizes, desconectadas da realidade, revelam-se inadequadas para resolver problemas, resultando na desmotivação dos professores e prejudicando o funcionamento da escola. Além de atualizar-se às demandas da sociedade, o docente precisa contar com o respaldo de políticas públicas que proporcionem condições adequadas para desenvolver um trabalho eficaz junto aos alunos (Oliveira, 2019).

O professor, ao assumir diversas atribuições, dentre as quais se destacam as de caráter pedagógico, possui uma relação íntima e indissociável com o processo de desenvolvimento e formação do ser humano na sociedade. Nessa perspectiva, as habilidades de cunho pessoal e interpessoal, conjugadas aos conhecimentos e *expertise* acadêmica, configuram-se como

componentes fundamentais para a administração proficiente e bem-sucedida de uma unidade escolar (Alves, 2006).

Nessa perspectiva, cabe ressaltar a relevância de contemplar a formação docente que deve abranger a transmissão de conhecimentos e técnicas pedagógicas, bem como o fortalecimento de atributos como autoconhecimento, inteligência emocional, empatia, resiliência e assertividade, os quais se mostram determinantes para o estabelecimento de relações interpessoais positivas e significativa sobre sua atuação e desempenho no contexto educacional (Seco, 2005).

A motivação, um tema de considerável complexidade abordado por pesquisadores, é comumente percebida como uma peculiaridade interna e comportamental do ser humano; contudo, divergências de ideias emergem quanto à relação entre o ambiente em que um indivíduo atua e seu comportamento. Aguiar (1999) destaca que essa relação é bidirecional, caracterizada pela reciprocidade, uma vez que o ambiente também exerce influência, demandando um processo de acomodação mútua.

Tratando-se de motivos externos como fatores do meio que desencadeiam a motivação, há diversas opiniões, como por exemplo, Oliveira (2007, p. 44), que foca no desenvolvimento pessoal e interpessoal ao dizer que “[...] implica, igualmente, orientar para o saber ser, que assenta no desenvolvimento de atitudes e comportamentos, essencial para uma maior eficiência, eficácia e satisfação profissional por parte dos docentes”.

O gerenciamento do clima interpessoal dentro do ambiente de trabalho irá criar uma ferramenta que facilitará a visão dos gestores em relação aos fatores relevantes da organização do ambiente em si. Desse modo, ao conduzir a gestão do clima, o gestor pode obter indicadores variados que proporcionam uma visão abrangente da organização e permite, aos funcionários, o entendimento das necessidades e potencialidades existentes na organização e a colaboração, com a gestão, para o desenvolvimento de estratégias de melhoria no ambiente de trabalho (Gordon e Cummins, 1979).

A utilização de um modelo de gestão motivadora nas escolas propõe melhorar a qualidade dos recursos a serviço da educação e fomentar a mobilização das energias criativas dos professores e demais funcionários da escola para as mudanças que uma educação de qualidade reclama (Seco, 2005, p.83). Essa abordagem multidimensional centrada nos aspectos motivadores para o desenvolvimento do trabalho no âmbito escolar, visa fomentar o desenvolvimento de habilidades pessoais e profissionais que possibilitem a todos os

funcionários desempenharem seu papel de maneira mais efetiva e comprometida voltada ao cumprimento dos objetivos institucionais.

A motivação torna-se fator substancial para que o funcionário, pertencente ao quadro de pessoal da escola, consiga suplantando as dificuldades cotidianas do trabalho e realizar-se profissionalmente, não se esquecendo da afinidade existente entre as metas individuais e institucionais, estabelecidas, e a exequibilidade delas (Santos, 2008).

O estudo da motivação como pano de fundo para as práticas de gestão de pessoas numa organização escolar, permite ao gestor a vantagem na utilização do potencial de trabalho existente no quadro de pessoal, já que para o desenvolvimento de práticas de gestão motivadora, considera-se como necessária a compreensão do comportamento do ser humano, de seus objetivos e necessidades. Segundo Robbins (2002), a vantagem mencionada se dá pelo simples fato de que o homem, como um ser vivo, busca seus objetivos, internos e externos, tanto de forma pessoal, quanto profissional (Robbins, 2002).

Além disso, pode-se dizer que, tratando-se a motivação de um determinado processo que envolve “intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta” (Robbins, 2002), observa-se que o esforço, juntamente com o foco e a constância na realização de afazeres na organização, fazem com que os objetivos sejam alcançados.

As práticas de gestão motivadora incluem “apoiar o estabelecimento de objetivos claros, propiciar a visão do que é uma boa escola e encorajar aos professores, auxiliá-los nas descobertas dos recursos necessários para que realizem seu trabalho” (Lück, 2000, p. 26). Portanto, a gestão de pessoas baseada na motivação pode trazer benefícios significativos para as organizações, contribuindo para o aumento da produtividade, a melhoria do clima organizacional, a redução da rotatividade de pessoal, o estímulo à inovação, o desenvolvimento de lideranças e a promoção do aprendizado contínuo, resultando numa cultura organizacional. Pazeto (2000) complementa assinalando que “a qualidade da participação dos atores da instituição é decorrência da nova cultura e gestão que se instaura na organização e do grau de comprometimento com a missão e as metas institucionais” (Pazeto, 2000, p. 165).

Conforme a perspectiva apresentada por Huertas (2001), a motivação do indivíduo está mais fortemente relacionada às metas previamente estabelecidas e à frequência de sua implementação, do que propriamente ao tipo de atribuições determinadas na instituição. Essa compreensão sugere que os fatores motivacionais que impulsionam o comportamento e o

engajamento dos sujeitos estão mais alinhados à clareza e à regularidade no estabelecimento de objetivos organizacionais do que à natureza específica das tarefas a serem desempenhadas. Isso se explica, uma vez que, ao propor uma determinada atividade pedagógica, a motivação docente para realizá-la está intimamente relacionada com as crenças e as diferentes metas que orientam sua ação (Santos, 2008).

Desse modo, considerando os aspectos motivacionais supracitados e a relevância do papel do gestor educacional na condução das equipes, a análise da gestão motivadora em uma instituição escolar emerge como um tópico de pesquisa importante no contexto atual. A presente pesquisa busca compreender de que forma os gestores escolares mobilizam e engajam sua equipe, potencializando os fatores motivacionais que permeiam o ambiente educacional.

Após a conclusão da apresentação do Referencial Teórico, o próximo capítulo abordará os aspectos metodológicos empregados para a coleta e análise dos dados, com o objetivo de desenvolver este estudo.

## **4 METODOLOGIA**

Define-se a metodologia como sendo “um conjunto de instrumentos que deverá ser utilizado na investigação e tem por finalidade encontrar o caminho mais racional para atingir os objetivos propostos, de maneira rápida e melhor” (Bianchi et al., 1998). A seguir, apresenta-se a metodologia utilizada nesta pesquisa categorizando conforme o tipo, abordagem e método de pesquisa e, detalhadamente, quanto aos sujeitos e unidades de análise, bem como a forma de coleta e análise de dados.

### **4.1 Tipo, abordagem e método de pesquisa**

Este trabalho está estruturado como uma pesquisa descritiva, com abordagem qualitativa, e o estudo de caso único como método. Conforme assinalado por Vergara (2011), a pesquisa descritiva é voltada à identificação das práticas envolvidas em determinado contexto, por meio da apresentação de opiniões e atitudes de determinado grupo. Gil (2010) complementa informando que a pesquisa de natureza descritiva favorece a identificação da relação existente entre as características identificadas, a partir da perspectiva prática do fenômeno estudado, classificando-as e interpretando-as.

A abordagem metodológica escolhida para o desenvolvimento e orientação dessa pesquisa está ancorada na teoria que defende uma visão qualitativa de análise dos dados e por considerar que está se tratando da percepção dos funcionários, dentro de seu contexto natural, envolvidos e aplicados no processo de construção e gestão administrativa de uma instituição educacional (Liebscher, 1998; Bauer & Gaskell, 2015). Além disso, diante da natureza do fenômeno estudado, torna-se fundamental a interpretação do mesmo a partir dos processos existentes no contexto investigativo, e não pelos seus resultados (Goldenberg, 2002).

A abordagem qualitativa estabelece uma proximidade intrínseca entre o pesquisador e o fenômeno investigado, refletindo em uma interação enriquecida pela empatia em relação aos motivos, intenções, práticas, configurações e relações, conforme discutido por Minayo e Sanches (1993).

A pesquisa qualitativa, de acordo com Minayo (2009), adentra o âmago dos conceitos, dos motivos, das aspirações, das crenças, dos valores e das atitudes, explorando camadas mais profundas das relações, dos processos e dos fenômenos. Essa abordagem emerge da análise indutiva do pesquisador que investiga e interpreta seu estudo à luz de uma perspectiva teórica

específica. Dessa forma, as interpretações resultantes não podem ser dissociadas das origens, da história, dos contextos e das compreensões prévias do pesquisador (Creswell, 2010).

A adoção do método descritivo com apresentação de estudo de caso único, conforme Vergara (2011), torna-se conveniente tendo em vista sua utilização para compreender fenômenos sociais mais complexos, pois tais fenômenos demandam de uma investigação que deixe completa as características do que se pesquisa, mas que ao mesmo tempo, desvende os mecanismos que necessitam ser entendidos (Sátyro & D'Albuquerque, 2020).

O estudo de caso é uma abordagem de pesquisa que se fundamenta na experiência e perspectiva dos sujeitos envolvidos, com foco na investigação de fenômenos contemporâneos em seu contexto real (Yin, 2016). A estratégia de pesquisa empírica se caracteriza por analisar um fenômeno específico dentro de seu contexto, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos. Nessa perspectiva, o estudo de caso possibilita uma investigação que preserva as particularidades significativas das experiências da vida real, permitindo uma análise aprofundada de um fenômeno em seu contexto natural.

A abordagem do estudo de caso permite uma compreensão abrangente e contextualizada de fenômenos sociais, contribuindo para a ampliação do conhecimento sobre determinada realidade. Ao se concentrar na investigação de ocorrências contemporâneas em seu contexto específico, o estudo de caso pode possibilitar a obtenção de *insights* valiosos sobre a complexidade dos fenômenos estudados. Corroborando a perspectiva de Yin (2016) sobre o estudo de caso único, Merriam (2009) aponta que essa abordagem de pesquisa qualitativa permite aos investigadores analisar um fenômeno complexo de forma aprofundada e em seu contexto natural, sendo particularmente útil quando se busca compreender como e por que determinados fenômenos ocorrem (Merriam, 2009).

#### **4.2 Unidades de Análise e Sujeitos da Pesquisa**

A fixação da unidade de análise, ou seja, do caso de estudo, relaciona-se com a definição das questões iniciais da pesquisa (Yin, 2016). Nesse contexto, a presente pesquisa foi realizada na Escola Municipal Aníbal Machado, localizada na Rua Diamantina, s/n, Bairro Nossa Senhora de Fátima, em Sabará, Minas Gerais.

Conforme descrito por Yin (2016), para a realização de estudo de caso único é importante que os sujeitos de pesquisa sejam selecionados de forma a representar a

diversidade existente no contexto pesquisado. Para tanto, definiu-se um quantitativo de 29 indivíduos entrevistados, funcionários da escola pesquisada, com funções direta e indiretamente relacionadas à gestão escolar, quais sejam: Diretor(a), Vice-diretor(a), Coordenador(a), Professor (PEB), Assistente Técnico de Educação Básica (ATB) e Auxiliar de Serviços de Educação Básica (ASB). A seleção desses sujeitos seguiu o critério de acessibilidade, conforme proposto por Vergara (2011).

Dessa forma, os sujeitos desta pesquisa são os funcionários e gestores pertencentes ao quadro de pessoal da unidade de análise, escolhidos intencionalmente, visando separar critérios relevantes para o estudo, conforme vivência do cargo exercido, o que, segundo Silva e Russo (2019), pode favorecer a obtenção de dados confiáveis que demonstram a realidade do trabalho no contexto pesquisado.

#### **4.3 Procedimentos para Coleta de Dados**

Durante a realização do estudo de caso, a coleta de dados pode se basear em várias fontes de evidências sendo as entrevistas “uma das mais importantes fontes de informações para um estudo de caso” (Yin, 2016, p. 116). Fez-se a opção então, por utilizar a técnica de entrevistas em profundidade, em que o entrevistador assume o papel de aprendiz, enquanto o entrevistado é reconhecido como um especialista no tema em questão (Mack et al., 2005).

No decorrer das entrevistas, o entrevistador faz perguntas amplas sobre o objeto de estudo, encorajando o entrevistado a expressar-se livremente. É fundamental que o entrevistador esteja atento às respostas do entrevistado e seja capaz de formular perguntas adicionais para aprofundar a compreensão do tema (Berg, 2001; Mack et al., 2005; Minayo, 2000). Embora as perguntas devam ser preparadas antecipadamente, é possível que novas questões surjam durante o decorrer da entrevista (Glesne, 2015). O entrevistador deve estar preparado para abandonar as perguntas planejadas e adotar outras conforme necessário ao longo do processo.

A pesquisa qualitativa se distingue pela coleta de dados no contexto natural dos participantes, realizada pessoalmente pelo pesquisador, através de diversas fontes como documentos, observações e entrevistas, utilizando instrumentos por ele mesmo desenvolvidos. Esse tipo de pesquisa analisa os dados de forma interpretativa e indutiva, com foco na compreensão dos significados pelos participantes e não na interpretação prévia do pesquisador



e ressalta-se que, além disso, a pesquisa qualitativa segue um plano inicial flexível, permitindo ao pesquisador realizar ajustes durante o processo de campo, se necessário. (Creswell, 2010)

Os instrumentos utilizados para a realização desta pesquisa buscaram incentivar a atuação e colaboração dos sujeitos envolvidos a fim de “facilitar a expressão aberta e comprometida desse outro, usando, para isso, os estímulos e as situações que o pesquisador julgue mais conveniente” (González Rey, 2010). Além disso, ao se aplicar o estudo de caso único, as principais informações para o desenvolvimento da pesquisa são coletadas a partir de roteiro de entrevista semiestruturado (disponível no Apêndice A) com entrevistas individuais em profundidade realizadas em diferentes segmentos e níveis profissionais. (Bauer & Gaskell, 2015; Yin, 2016).

Inicialmente, no mês de agosto de 2024, foi realizada uma etapa de pré-teste com o objetivo principal de validar o roteiro semiestruturado, sendo que nesta fase foram conduzidas quatro entrevistas, sendo: uma com um gestor, realizada na própria escola, e três com professores, que foram entrevistados em suas residências. A escolha inicial dos entrevistados foi aleatória, a partir do critério de viabilidade do acesso e disponibilidade dos profissionais.

A partir da análise do desenvolvimento das entrevistas e dos resultados obtidos, o roteiro de entrevista foi revisado e as perguntas iniciais utilizadas para o acolhimento foram retiradas devido à dificuldade dos entrevistados em respondê-las. Tal ajuste foi feito com o objetivo de aperfeiçoá-lo e focar nos pontos que a entrevistadora identificou como mais relevantes para o entendimento das questões de pesquisa e, como resultado, o roteiro de entrevista foi reorganizado de forma mais sucinta, tornando-o menos repetitivo e proporcionando uma linha de raciocínio mais leve e fluida. Algumas perguntas foram então designadas como complementares ou provocativas, dando à pesquisadora a flexibilidade de aprofundar temas ou pontos específicos que fossem relevantes para a pesquisa.

Após a realização da etapa pré-teste, identificou-se a necessidade de observação visual do ambiente de trabalho para compreender melhor certos aspectos, especialmente aqueles relacionados à estrutura do ambiente. Assim, para as novas entrevistas, solicitou-se aos entrevistados que fornecessem fotos antigas da escola em momentos de festas, comemorações e do dia a dia, para exemplificar visualmente a estrutura física. Além disso, um funcionário apresentou um vídeo feito em 2020, durante a pandemia do Covid-19, quando a escola estava fechada e apenas os zeladores estavam no local.

Realizados os ajustes necessários nos instrumentos de coleta e dados e na forma de abordagem, identificados na etapa pré-teste; passou-se para a segunda etapa, quando foram realizadas novas entrevistas individuais, sendo treze delas com os professores, cinco com auxiliares, seis com funcionários que trabalham com atribuições diretamente relacionadas à gestão, quais sejam: secretários(as), coordenadoras, vice-diretor e diretor e, ainda, de forma complementar, duas com mães de alunos e uma com ex-aluna.

As entrevistas com as mães dos alunos e com a ex-aluna foram necessárias para complementar a triangulação dos dados coletados com o entrevistado E8, professor responsável pela fanfarra da escola, que está entre as categorias de análises extras identificadas durante as entrevistas.

Quanto aos entrevistados, tanto na etapa pré-teste quanto na segunda etapa do estudo, usou-se o critério de acessibilidade para defini-los. A pesquisadora fez um primeiro contato com uma professora a qual se prontificou a participar e, em seguida, foi feito um contato com o gestor o qual também se prontificou a responder o primeiro questionário e se encarregou de apresentar toda a Escola, além de fazer as devidas apresentações aos demais funcionários. Depois de combinado com as pedagogas, foram marcadas datas pontuais na própria Escola onde as entrevistas aconteceram. As entrevistas foram gravadas com a ciência dos mesmos, mediante leitura e assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido e, para aqueles que aparecem nas imagens houve assinatura do Termo de Autorização de uso de imagem.

Por questões éticas, os entrevistados foram informados por meio do convite e no início da entrevista de que a sessão seria gravada, e de que seus dados seriam mantidos em sigilo na divulgação dos resultados do estudo (Creswell, 2010), destacando que a participação era voluntária e que poderiam desistir a qualquer momento, mesmo após o início da gravação. A gravação da autorização dos entrevistados para prosseguir com o processo também foi considerada.

O pesquisador precisa transcrever fielmente tudo o que foi dito pelo entrevistado, incluindo suas percepções e sentimentos, para garantir informações complementares e significativas durante a análise (Boni e Quaresma, 2005). Yin (2016) acrescenta que a gravação das entrevistas facilita a transcrição dos dados, assegurando maior precisão nos relatos dos entrevistados e permitindo a criação de um banco de dados da pesquisa.

Com esse instrumental, os dados foram categorizados e passou-se para a análise dos resultados obtidos a partir das entrevistas, tendo como fundamento os processos socioculturais

e históricos de construção do conhecimento e com base nas discussões teóricas da humanização dos processos de gestão e administração escolar apresentados por Libâneo (2012) e Paro (2016) dentre outros.

#### **4.4 Estratégias de análise de dados**

Esta estratégia delinea a análise de dados como um intrincado conjunto de instrumentos metodológicos em constante evolução, destacando-se pela sua aplicação refinada em uma ampla gama de discursos, sendo que tal abordagem abraça tanto os conteúdos quanto às formas de expressão, revelando a profundidade e a sofisticação dos métodos empregados nesse contexto de investigação. A constante melhoria desses instrumentos metodológicos reflete a busca incessante por precisão e relevância na interpretação e compreensão dos dados, reforçando a importância crítica desse processo analítico na pesquisa contemporânea (Bardin, 2011).

O processo de análise de dados, segundo Creswell (2010), relaciona-se com a extração de sentido dos dados, do texto e da imagem, sendo necessário um relato preciso de tais informações. Yin (2016) ainda afirma que a análise de dados consiste em examinar, categorizar, classificar ou ainda recombinar evidências, conforme objetivos iniciais de um estudo.

No presente estudo, os dados encontrados foram tratados por meio da análise de conteúdo, cujo objetivo é a avaliação e identificação do que se diz sobre um determinado tema, sendo possível a sua utilização para fins exploratórios e de verificação, ou seja, sua principal função é enriquecer a tentativa exploratória, aumentando, assim, a propensão para descobertas (Bardin, 2021), utilizando-se das diferentes fases da análise de conteúdo, conforme sugeridas pelo autor, as quais se organizam em macro-etapas cronológicas, a saber: 1. A pré-análise; 2. A exploração do material; 3. O tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação.

A primeira fase envolve a organização preliminar dos dados coletados a partir do questionário semiestruturado, o que inclui a transcrição das respostas dos participantes, a codificação inicial e a familiarização com o conteúdo. O pesquisador revisa os materiais para identificar padrões emergentes, temas recorrentes ou áreas de interesse (Silva, 2019).

O tratamento do material coletado é fundamental para a análise subsequente de dados. Segundo a perspectiva de Bauer (2008), o processo de codificação envolve a criação de um sistema de códigos que permita identificar de forma eficiente cada elemento da amostra selecionada para a pesquisa.

Conforme a perspectiva de Cardoso et al. (2021), o processo de codificação engloba etapas importantes, tais como a seleção das unidades de registro e de contexto, e quando pertinente, estabelecer regras para a contagem dos elementos e definir categorias apropriadas. Além disso, a elaboração do referencial de codificação também requer a observância de diretrizes específicas, proporcionando ao pesquisador ferramentas analíticas robustas para o estudo do fenômeno investigado.

Na segunda fase, os dados são analisados de forma mais sistemática e a interpretação é refinada. O pesquisador identifica padrões significativos, faz inferências com base nos dados coletados e interpreta os resultados à luz das teorias relevantes ou do contexto da pesquisa. Esta fase envolve uma análise mais profunda das relações entre os diferentes temas identificados e a formulação de conclusões que respondam às questões de pesquisa (Silva, 2019).

Na terceira fase, segundo a perspectiva de Bardin (2021), a interpretação proposta pelo método de Análise de Conteúdo implica a descoberta de significados implícitos por trás dos resultados auferidos na categorização dos dados realizada na etapa anterior, os quais comumente apresentam caráter simbólico e polissêmico. Tal abordagem busca transcender o nível superficial da mensagem e alcançar camadas mais profundas para identificação das particularidades do ambiente pesquisado.

A Tabela 5 apresenta, de forma resumida, o percurso metodológico do desenvolvimento da análise de conteúdo e suas principais atividades utilizado pela pesquisadora, seguindo as orientações metodológicas de Bardin (2021).

## **Tabela 5**

### *Etapas da análise de dados*

#### **1- PRÉ-ANÁLISE**

- Leitura flutuante e familiarização com o conteúdo.
- Transcrição, conferência e correção fiel.
- Identificação de temas recorrentes e áreas de interesse.

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recorte, categorização e codificação.</li> </ul>
<p>2- EXPLORAÇÃO DO MATERIAL</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Análise mais profunda das relações entre os temas identificados.</li> <li>- Formulação de respostas às questões de pesquisa.</li> </ul>
<p>3- TRATAMENTO DOS RESULTADOS INFERÊNCIAS E INTERPRETAÇÃO</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificação das particularidades do ambiente pesquisado.</li> <li>- Seleção dos resultados.</li> <li>- Inferências.</li> <li>- Interpretação.</li> </ul>

Na fase de pré-análise, Bardin (2021) sugere a organização e sistematização das ideias iniciais, a partir da técnica de “leitura flutuante”, para o primeiro contato com o material coletado e, posteriormente, a elaboração de um plano de análise, portanto, este plano envolve a seleção de documentos, alinhamento com objetivos e hipóteses, e criação de indicadores. Neste estudo de caso, os objetivos iniciais foram definidos anteriormente, conforme descrito no capítulo introdutório e a coleta de dados foi previamente delineada e apresentada no subcapítulo anterior.

O plano de análise elaborado contemplou como fase inicial a transcrição, conferência e correção, foi utilizado um *software* de transcrição de áudios por meio de Inteligência Artificial, *TurboScribe* e, a partir do documento resultante, a pesquisadora procedeu à conferência entre o texto produzido e o áudio gravado. Na segunda etapa realizou-se a identificação dos temas recorrentes, a categorização e codificação, foram estruturadas sete categorias de análise que permitiram a identificação e das práticas de gestão que ocorrem na escola em estudo e, ainda, a percepção dos funcionários em relação a elas.

## 5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo é apresentada a análise dos resultados obtidos no desenvolvimento da pesquisa de campo, considerando a literatura sobre o tema, demonstrada no Capítulo 3- Referencial Teórico e os conceitos que orientam o estudo, visando identificar e descrever as práticas de gestão voltadas para as pessoas que influenciam a motivação dos funcionários de uma escola.

### 5.1 Caracterização dos sujeitos de pesquisa

Os sujeitos de pesquisa foram funcionários e gestores pertencentes ao quadro de pessoal da Escola Municipal Anibal Machado escolhidos intencionalmente de acordo com o tipo de função exercida, quais sejam: gestor, professor, auxiliar. Foram entrevistados 28 funcionários, duas mães de alunos e uma ex-aluna que são a totalidade dos indivíduos envolvidos nesse processo, conforme descrito na Tabela 6.

**Tabela 6**

*Perfil do entrevistado*

REFERÊNCIA	CARGO	ETAPA DA PESQUISA	TEMPO NA ESCOLA
1	Professor	1ª	16 a 20 anos
2	Professor	1ª	10 a 15 anos
3	Professor	1ª	10 a 15 anos
4	Gestor	1ª	21 a 28 anos
5	Professor	2ª	5 a 9 anos
6	Professor	2ª	10 a 15 anos
7	Professor	2ª	5 a 9 anos
8	Professor	2ª	21 a 28 anos
9	Professor	2ª	1 a 4 anos
10	Professor	2ª	5 a 9 anos

11	Professor	2ª	mais de 20 anos
12	Professor	2ª	menos de 1 ano
13	Professor	2ª	5 a 9 anos
14	Professor	2ª	menos de 1 ano
15	Professor	2ª	5 a 9 anos
16	Professor	2ª	16 a 20 anos
17	Professor	2ª	1 a 4 anos
18	Auxiliar	2ª	5 a 9 anos
19	Auxiliar	2ª	16 a 20 anos
20	Auxiliar	2ª	10 a 15 anos
21	Auxiliar	2ª	1 a 4 anos
22	Auxiliar	2ª	menos de 1 ano
23	Gestor	2ª	1 a 4 anos
24	Gestor	2ª	1 a 4 anos
25	Gestor	2ª	5 a 9 anos
26	Gestor	2ª	10 a 15 anos
27	Gestor	2ª	5 a 9 anos
28	Gestor	2ª	10 a 15 anos
29	Mãe de aluno	2ª	não se aplica
30	Mãe de aluno	2ª	não se aplica
31	Ex-aluna	2ª	não se aplica

A quantidade de entrevistas por cargo contemplou uma amostragem significativa dos funcionários e permitiu identificar as práticas de gestão direcionadas a cada grupo. Após a realização das entrevistas com os funcionários da Escola, foram conduzidas entrevistas complementares com uma ex-aluna e duas mães de alunos, com o objetivo de aprofundar a

análise e verificar a influência da motivação dos funcionários na qualificação do serviço prestado. A ex-aluna tem 19 anos e frequentou a escola entre 2015 e 2020, quando concluiu o Ensino Fundamental II. Das mães entrevistadas, uma tem um filho de oito anos que cursa o terceiro ano e está matriculado na escola desde 2022 na Educação Infantil; a outra mãe tem dois filhos matriculados na Escola, um de 11 anos que cursa o quinto ano e o outro de 12 anos que cursa o sexto ano, esses ingressaram na Escola em 2017 e 2018, respectivamente. Tais entrevistas foram realizadas para complementar as informações obtidas com o entrevistado E8, fornecendo uma visão mais ampla sobre manutenção da motivação da equipe no ambiente escolar e no atendimento aos alunos.

A coluna Etapa da Pesquisa indica e diferencia a etapa de realização da entrevista, sendo que as entrevistas da 1ª etapa - fase pré-teste - foram realizadas no mês agosto do ano de 2024 e a 2ª etapa de coleta de dados ocorreu em setembro de 2024.

No que diz respeito ao tempo na Escola, foi possível coletar os dados com uma amostra variável de tempo de serviço na Escola. Dentre os 28 funcionários, o mais antigo tem 28 anos de vínculo com a Escola e o mais novo, um mês. Essa diferença não influenciou nas respostas relacionadas ao relacionamento Gestor-Funcionário, Clima interpessoal e qualidade do ambiente de trabalho. Percebeu-se que quanto maior o tempo de vínculo com a Escola, maior o prazer de falar a respeito do relacionamento com os gestores, da organização, do clima, e da qualidade do ambiente de trabalho.

Foram entrevistados profissionais de todos os segmentos e essa diversificação de cargos e o tempo de serviço proporcionou uma descoberta um tanto quanto mística, a qual será detalhada no subcapítulo 5.2.5.1 pois, além de permitir a complementaridade do cenário escolar, trouxe realidades e crenças diferentes em relação ao ambiente da escola.

Torna-se relevante destacar que a amostra de entrevistados incluiu diversos subgrupos, como Diretor(a), Vice-diretor(a), Coordenador(a), Professor (PEB), Assistente Técnico de Educação Básica (ATB) e Auxiliar de Serviços de Educação Básica (ASB). Em alguns desses subgrupos, havia apenas um ou dois entrevistados, o que poderia facilitar a identificação dos participantes caso os códigos fossem atribuídos diretamente. Por essa razão, optou-se por não vincular os códigos à tabela 6 que apresenta o perfil dos entrevistados, com o objetivo de preservar o anonimato.

As transcrições das entrevistas foram realizadas de forma literal, mantendo eventuais desvios ortográficos e gramaticais, com o objetivo de assegurar a fidelidade ao contexto



original da coleta de dados. Para a manutenção do sigilo, os entrevistados foram identificados de maneira aleatória, com a numeração E1, E2, ..., E31, desvinculada da ordem apresentada na tabela de perfil. Além disso, alguns cargos não foram mencionados na tabela 6, já que havia apenas um representante por segmento entrevistado. Vale destacar que os nomes citados nas transcrições das entrevistas são fictícios, uma estratégia adotada para garantir a confidencialidade dos participantes e a integridade do estudo.

## **5.2 Análise e discussão dos resultados**

A primeira etapa da análise dos resultados permitiu a identificação de sete categorias e quatro subcategorias descritas por diferentes códigos analíticos e agrupadas a partir da frequência simples de ocorrência e organizadas em ordem decrescente de frequência, destacando aqueles que ocorreram com maior frequência. Esse modo de agrupamento dos dados permitiu o tratamento e a análise dos resultados, considerando tanto a perspectiva geral quanto a dos diferentes segmentos, que incluem toda equipe gestora e demais funcionários, além de facilitar a consolidação da interpretação, a análise e a realização de inferências sobre as informações obtidas.

As categorias de análise permitem organizar e estruturar a pesquisa, facilitando a interpretação dos dados coletados. Nesta pesquisa, as categorias de análise propostas foram as seguintes: Relacionamento Gestor-Funcionário; Clima interpessoal e Qualidade do relacionamento no trabalho; Organização e Planejamento do trabalho; Gestão Humanizada Para Motivação dos funcionários; Infraestrutura e Recursos Humanos na Promoção da Motivação dos Funcionários; Desmotivação dos funcionários e Práticas de Valorização e Motivação dos Funcionários. Visando apresentar detalhadamente as informações pertinentes para algumas categorias, definiu-se as subcategorias, sendo: Comunicação Interna, na categoria Clima interpessoal e Qualidade do relacionamento no trabalho; Planejamento Flexível, em Organização e Planejamento do trabalho; e A alma da escola e A Fanfarra Escolar: Um Projeto de Música e Educação, na Categoria Infraestrutura e Recursos Humanos na Promoção da Motivação dos Funcionários.

A Tabela 7, a seguir, apresenta as categorias de análise desenvolvidas a partir da reflexão dos resultados obtidos e do referencial teórico, além das subcategorias e códigos analíticos relacionados.

**Tabela 7***Categorias de análise, subcategorias e códigos analíticos*

<b>CATEGORIAS</b>	<b>SUBCATEGORIAS</b>	<b>CÓDIGOS ANALÍTICOS</b>
Relacionamento Gestor-Funcionário	-	Relação de proximidade e amizade. Abertura e comunicação transparente. Respeito e valorização dos funcionários. Apoio e acessibilidade dos gestores.
Clima interpessoal e Qualidade do relacionamento no trabalho	Comunicação Interna	Clima interpessoal harmonioso e leve. Promoção da cooperação e do respeito. Comunicação estruturada.  Abertura e acessibilidade na comunicação.
Organização e Planejamento do trabalho	Planejamento Flexível	Distribuição de funções e delegação de responsabilidades. Gestão compartilhada e autonomia. Planejamento em casa. Participação dos funcionários nas decisões.
Gestão Humanizada para Motivação dos Funcionários		Acolhimento e bem-estar dos funcionários. Respeito e Reconhecimento Pessoal Integração das equipes e celebrações.
Infraestrutura e Recursos Humanos na Promoção da Motivação dos Funcionários	A alma da escola  A Fanfarra Escolar: um Projeto de Música e Educação	Disponibilidade e Qualidade da Infraestrutura Física.  Recursos Humanos como Fator Motivacional.  Ambiente Escolar e Conexão Emocional.

Desmotivação dos funcionários		Interferência Externa e Desmotivação.
-------------------------------	--	---------------------------------------

Considerando os dados obtidos na fase pré-teste, a análise, categorização e validação e, ainda, a complementaridade entre eles e os dados obtidos na segunda etapa da coleta, constatou-se que os dados coletados foram suficientes para sustentar as análises propostas e que, portanto, não havia necessidade de ampliar o número de entrevistas além das 31 já realizadas.

As categorias Relacionamento Gestor Funcionário, Clima Interpessoal e Qualidade do relacionamento no trabalho, Recursos humanos na promoção da motivação dos funcionários foram destaques entre as entrevistas e expressões como ‘liberdade, respeito, empatia e transparência’ são comuns entre estas três categorias destacadas.

A aplicação desta técnica temática e frequencial facilitou a identificação das categorias de análise mais relevantes, contribuindo para uma compreensão aprofundada dos dados coletados. Ao agrupar os códigos analíticos de forma sistemática, foi possível observar as nuances e as variações entre os diferentes segmentos, proporcionando uma análise mais detalhada, sendo que este processo de organização e triangulação dos dados permitiu validar os achados da pesquisa, assegurando a precisão e a confiabilidade das inferências realizadas.

Os códigos analíticos são ferramentas utilizadas em pesquisas qualitativas, pois auxiliam na categorização e interpretação dos dados coletados, representam significados subjacentes nos discursos dos entrevistados, permitindo que o pesquisador identifique padrões, temas e relações que emergem do material analisado. Através desses códigos, as informações brutas são organizadas de maneira estruturada, facilitando a análise e a síntese de dados complexos (Bardin, 2021). A seguir, os códigos analíticos são apresentados nas tabelas que estão imediatamente abaixo da categoria. A fim de preservar a identidade dos entrevistados, eles foram codificados pela letra “E” e pelo número sequencial da entrevista realizada, como E1, E2, E3, E4, e assim por diante.

### ***5.2.1 Relacionamento Gestor-Funcionário***

Para análise desta categoria considerou-se, preponderantemente, as respostas dadas pelos entrevistados à pergunta “Como você avalia o relacionamento entre o gestor da escola e os funcionários?”, para professores e “Você tem liberdade para conversar com o diretor, sugerir alguma mudança ou dar suas opiniões sobre algum assunto?” para auxiliares.

A Tabela 8, a seguir, apresenta os códigos analíticos utilizados na avaliação do relacionamento entre gestor e funcionário, durante as entrevistas. Foram relacionados três códigos analíticos agrupados a partir da frequência simples de ocorrência e organizados em ordem decrescente de frequência, destacando aqueles que ocorreram com maior frequência.

**Tabela 8**

*Códigos analíticos da categoria Relacionamento Gestor-Funcionário, definição e ocorrência em entrevistas*

<b>CÓDIGOS ANALÍTICOS</b>	<b>DEFINIÇÃO</b>	<b>ENTREVISTADOS</b>
Relação de proximidade e amizade	Este código refere-se à existência de um vínculo pessoal e afetivo entre os membros da equipe e seus gestores, caracterizado por um ambiente de trabalho amigável, descontraído e baseado na confiança.	E6 E10 E16 E12
Abertura e comunicação transparente	Este código representa a liberdade que os funcionários têm para expressar suas opiniões e a transparência nas interações com os gestores.	E15 E11 E14 E18
Respeito e valorização dos funcionários	Este código aborda o reconhecimento da importância de cada funcionário, independentemente de sua posição.	E8 E4 E22
Apoio e acessibilidade dos gestores	Este código reflete a disponibilidade dos gestores para apoiar e interagir com os funcionários.	E17 E16 E8

Considerando a ocorrência do maior número de respostas que avaliam o relacionamento com o gestor com proximidade e amizade e, também, a comunicação aberta e transparente. No código analítico **“Relação de proximidade e amizade”** observou-se o destaque dado pelos funcionários à facilidade de acesso ao gestor, à sua presença física no corredor, ao reconhecimento dos funcionários pelo nome e, ainda, ao reconhecimento das pessoas e conhecimento de suas habilidades, necessidades o que gera um sentimento de proximidade e amizade com o gestor escolar.

Os entrevistados avaliaram o relacionamento com o gestor como “muito bom” ou destacaram que os gestores são “amigos companheiros” e mencionaram uma “boa interação” entre gestor e funcionário. Dessa maneira, verificou-se que os funcionários, independentemente da função exercida, se veem como amigos e colegas, o que elimina barreiras hierárquicas e reforça uma convivência colaborativa e informal.

Nos trechos das entrevistas E12 e E10 destacados a seguir, é possível verificar a percepção de amizade existente: “(...) é igual o trabalho pessoal normal. Não se intitula direção. Não, não é (...) a gente é amigo, colega de trabalho (E12)”, “(...) Eles me chamam de meu amigo. (E10)” ou na E6, quando o entrevistado qualificou os gestores da escola como amigos “(...) São amigos, companheiros e confiáveis. (E6)”.

Além da proximidade, a forma de comunicação transparente foi destaque para a categoria em questão, no segundo código analítico **“Abertura e comunicação transparente”**, vários entrevistados mencionaram a facilidade de comunicação com os gestores, a transparência nas interações e a abertura para expressar opiniões. Verificou-se que os entrevistados, independente do grupo pertencente, destacaram a comunicação aberta e transparente, como motivador do bom relacionamento com o gestor, observou-se a existência de práticas de gestão baseadas na comunicação aberta e acolhedora, permitindo que todos se sintam à vontade para discutir ideias, fazer sugestões ou resolver problemas, criando, dessa maneira, um ambiente de trabalho inclusivo e participativo.

O entrevistado E15 ressaltou a liberdade para falar e a transparência na comunicação do gestor para com os funcionários em momentos de possíveis conflitos ou discordâncias:

(...) A gente tem muita liberdade pra poder falar, ele é uma pessoa que recebe bem a gente e procura, né? Resolver e ele tem, assim, um jeito de colocar as coisas que você acaba entendendo o que ele quer, o motivo (E15).

Ademais, a entrevistada E11 usou a metáfora de "caldeirão, todo mundo junto e misturado" para enfatizar a inclusão e a liberdade de falar: "(...) A gente tem uma liberdade muito grande de falar o que a gente pensa, de expressar a nossa opinião e de ter resposta. Aqui não é panelinha. Aqui é caldeirão, todo mundo junto e misturado" (E11) e E18 destacou uma gestão aberta que ouve os funcionários "(...) Ele é muito tranquilo e muito aberto(...) é muito gostoso essa comunicação existente. Essa interação. (E18)".

No terceiro código analítico "**Respeito e valorização dos funcionários**", observou-se que a gestão é descrita como respeitosa, empática e comprometida com a igualdade, promovendo a valorização do trabalho de todos os profissionais e eliminando distinções hierárquicas no tratamento. Os entrevistados E18 e E22 destacaram o respeito mútuo e a valorização dos funcionários, sendo que E18 reforçou a administração baseada no respeito e empatia: "(...) é uma administração mais com empatia com seus servidores(...) a palavra acho que é essa mesma. O respeito e a empatia com seus servidores. (E18) e "(...)Tudo corre dentro de uma normalidade, dentro de um respeito. (E22)".

Ademais, a ideia de que todos na escola, independentemente de suas funções, são educadores iguais apareceu na fala de E4 "(...) Todos nós somos educadores. Estamos abertos à mesma coisa. Somos iguais. (E4)".

Além do vínculo afetivo ressaltado nas relações de proximidade e amizade, da comunicação franca e transparente, e o respeito e empatia no tratamento do gestor para com o funcionário, verificou-se que os gestores desta Escola são acessíveis e mantêm um canal (formal ou informal) aberto de comunicação, no qual os funcionários podem buscar ajuda, orientação ou resolver problemas de forma direta e rápida, fortalecendo o suporte organizacional. Para o código analítico "**Apoio e acessibilidade dos gestores**", os entrevistados E17, E16 e E8 mencionaram o fácil acesso ao diretor, destacando o apoio imediato quando necessário: "(...) Livre acesso. Se eu chegar lá e ele ver minha cara, ele vai falar assim: Entra, professor Jairo. (E8)", "(...) se você precisa, você vai até o diretor. (E17)"

(...) Se eu precisar de qualquer coisa, eu posso ir na sala dele. Na hora que eu precisar.

E se ele está... É claro, se ele não estiver atendendo alguém junto, né? Mas, todas as vezes é só chegar na sala dele que ele me atende. (E16)

Os depoimentos acima corroboram a Teoria das Necessidades de McClelland, especificamente a necessidade de afiliação, destacando o desejo dos indivíduos de construir relacionamentos interpessoais amigáveis e próximos. Essa necessidade é central para a motivação no ambiente de trabalho, onde o relacionamento entre a organização e os funcionários se dá por meio de um movimento de internalização da pessoa pela organização, configurando-se como um indicativo de eficácia do trabalho individual (Zientarski et al., 2019). Tal internalização ocorre por meio das práticas de gestão baseadas na confiança mútua e proximidade do gestor, evidenciando que a qualidade das relações interpessoais no ambiente de trabalho impacta diretamente a percepção de bem-estar dos funcionários (Dutra, 2002).

Quanto à percepção dos funcionários sobre a figura do gestor e especialmente o acesso a ele, as entrevistas revelaram a facilidade de acesso dos funcionários ao gestor e a valorização da comunicação aberta e da interação gestor-funcionário, conforme destacado a seguir. A descrição do diretor como alguém acessível, solícito e capaz de comunicar claramente suas expectativas sugere uma liderança que promove um clima interpessoal positivo, considerando que a abertura para o diálogo e a expressão de opiniões indica, mais uma vez, a adoção de práticas de gestão que priorizam a transparência e confiança mútua.

A liberdade para expressar pensamentos e receber respostas adequadas é um indicativo de um local de trabalho onde a voz de cada membro é valorizada, contribuindo para um sentimento de pertencimento e coesão da equipe, conforme a Teoria da Motivação das Necessidades Sociais, desenvolvida por David McClelland (1961).

No que diz respeito à interação entre o gestor e o funcionário aplica-se, para a análise, a Teoria ERG de Clayton Alderfer (1973) que ressalta a importância das necessidades de relacionamento como fundamentais para a motivação dos indivíduos, o que se confirmou ao observar a habilidade do diretor em negociar e responder prontamente às necessidades dos funcionários, reforçando a confiança e o respeito mútuo dentro da organização. Esse nível de transparência e tranquilidade na liderança contribui significativamente para um ambiente de trabalho harmonioso e eficiente, onde os profissionais se sentem respeitados e valorizados. Tais elementos contribuem para o desenvolvimento de um ambiente de trabalho saudável e

produtivo, no qual os indivíduos se sentem respeitados e motivados a contribuir para os objetivos comuns.

Sob a perspectiva de coordenação de operações diárias, Barnard (1938) entende a gestão como uma extensão da administração mais focada em aspectos interpessoais e motivacionais e nos relatos a figura do diretor foi retratada como alguém que não apenas valoriza, como também pratica a escuta ativa e a empatia. O livre acesso ao diretor e a receptividade em entender as particularidades de cada profissional foram, igualmente, aspectos citados que evidenciam uma liderança inclusiva e atenciosa.

### ***5.2.2 Clima interpessoal e Qualidade do relacionamento no trabalho***

Assim como o relacionamento com o gestor, as entrevistas realizadas apresentaram o relacionamento entre os funcionários e o clima interpessoal como fator de destaque. Quando perguntados sobre o clima interpessoal e o ambiente de trabalho, os entrevistados descreveram o ambiente de trabalho harmonioso, cooperativo e respeitoso. Para esta categoria de análise foram criados dois códigos analíticos descritos na Tabela 9, a seguir, agrupados a partir da frequência simples de ocorrência e organizados em ordem decrescente de frequência.

#### **Tabela 9**

*Códigos analíticos da categoria Clima interpessoal e Qualidade do relacionamento no trabalho, definição e ocorrência em entrevistas*

<b>CÓDIGOS ANALÍTICOS</b>	<b>DEFINIÇÃO</b>	<b>ENTREVISTADOS</b>
Clima interpessoal harmonioso e leve	Este código descreve um ambiente de trabalho caracterizado pela harmonia, leveza e tranquilidade entre os membros da equipe.	E2 E3 E8 E10 E11 E15 E17
Promoção da cooperação e do respeito	Este código foca na cooperação e no respeito como valores fundamentais da cultura organizacional.	E9 E18 E31



O primeiro código analítico “**Clima interpessoal harmonioso e leve**”, contempla as entrevistas que mencionaram a harmonia e a satisfação geral, reforçada pela organização e disciplina da escola, além de destacar a paz e a leveza, conforme trechos da E8 e E10 a seguir: “(...) Paz e organização. Eu acho que aqui tem paz e tem muita organização” (E8);

(...) Ninguém quer sair. (...) Então, o clima é bem harmonioso, cada um faz as suas funções que são atribuídas, e a escola funciona com bastante harmonia, porque cada um está fazendo a sua função, e junto todo mundo está fazendo o melhor. (E10).

O entrevistado E11 relacionou o clima harmonioso e pacífico à ausência de competitividade excessiva ou conflitos entre os colegas, indicando um ambiente onde cada pessoa exerce suas funções com tranquilidade, contribuindo para uma atmosfera agradável e colaborativa, como observa-se a seguir: “(...)Aqui, graças a Deus, a gente não tem aquele negócio de um querendo ser melhor do que o outro, não. É um caminhando junto com o outro. (E11)”.

Os entrevistados destacaram que o ambiente de trabalho positivo pode ser resultado da cooperação entre todos os funcionários e do respeito ao trabalho e às opiniões dos outros. “**A promoção da cooperação e do respeito mútuo**” presente neste ambiente de trabalho colaborativo é tema do segundo código analítico desta categoria. As respostas obtidas nas entrevistas apontaram para a influência do respeito mútuo e a criação de um ambiente saudável, nas quais as necessidades e anseios de cada pessoa são ouvidos, resultando em uma maior satisfação no trabalho e no cumprimento das tarefas de maneira eficiente e organizada.

Nos trechos abaixo observa-se que o entrevistado E9 enfatizou que o respeito ao próximo gera um clima harmonioso, enquanto E31 reforçou a ideia de cooperação como elemento central da dinâmica de trabalho: “(...) Então, o clima fica muito harmonioso, porque existe o respeito com o próximo” (E9); “(...) aqui tem cooperação, eles são cooperativos.” (E31).

Já o entrevistado E18 atribuiu a cooperação e respeito à leveza do clima interpessoal no ambiente de trabalho e ressaltou que os anseios e posicionamentos dos funcionários são ouvidos “(...) O clima ficou mais leve. Mais leve. Os nossos anseios, os nossos posicionamentos, eles são ouvidos. (E18)”.

Os funcionários descreveram o ambiente de trabalho como excelente, destacando que a permanência de muitos professores na escola por vários anos é um indicativo da qualidade do ambiente. Eles ressaltaram a harmonia existente, sendo que cada indivíduo cumpre suas funções atribuídas de maneira eficiente, contribuindo para o bom funcionamento da instituição. Alguns expressaram sua admiração pela disciplina e organização presentes na escola, sublinhando que as pessoas realmente se dedicam ao trabalho.

Além disso, enfatizaram a paz e a organização predominantes no ambiente de trabalho, sugerindo um espaço no qual os conflitos são minimizados e a colaboração é incentivada, criando um cenário propício para o desenvolvimento profissional e pessoal. Descreveram o clima interpessoal como agradável e suave, observando que o clima se tornou mais leve, com os posicionamentos dos funcionários sendo ouvidos, o que contribuiu, na perspectiva dos entrevistados, para uma vivência de trabalho mais democrática e participativa. A leveza no exercício do trabalho e a satisfação em trabalhar na instituição foram destacadas como características essenciais para um clima interpessoal positivo.

A percepção dos funcionários sobre um ambiente de trabalho harmonioso e cooperativo está alinhada com a ideia de que um ambiente organizado positivamente é a base para a motivação e o engajamento dos funcionários, conforme discutido por Zientarski et al., (2019) e Oliveira et al., (2021). Os depoimentos que destacaram a permanência de professores na escola como um indicativo de um ambiente com relacionamentos de qualidade, corroboram a noção de que a satisfação no trabalho está intimamente ligada à motivação intrínseca e ao comprometimento dos indivíduos com a organização (Ferreira, 2021).

A ênfase na cooperação e no respeito mútuo, mencionada por diversos entrevistados, reflete a importância de vínculos interpessoais fortalecidos que, segundo Dutra (2002), são essenciais para a satisfação e o bem-estar no ambiente de trabalho. Além disso, a descrição de um clima leve e a sensação de que os posicionamentos dos funcionários são ouvidos indicaram uma gestão que promove a participação e a comunicação aberta, elementos importantes para a construção de uma cultura organizacional positiva (Gomes, 2004). A ausência de competitividade negativa e a promoção de um ambiente colaborativo são aspectos que favorecem a inovação e a resolução de problemas, conforme destacado por Silva e Russo (2019).

Durante a entrevista, o funcionário E2 mencionou que trabalham felizes “(...) Ah, eu acho que aqui a gente trabalha feliz, sabe? (E2)”, o que é um indicador importante de um

ambiente de trabalho saudável, diretamente relacionado à motivação e ao engajamento dos funcionários, fatores críticos para o sucesso organizacional. A cooperação e o respeito mútuo foram considerados fundamentais para um clima harmonioso e colaborativo, o que reforça a ideia de um ambiente de trabalho solidário e colaborativo, elemento-chave para a eficácia organizacional, facilitando a resolução de problemas e promovendo a inovação.

Ao comentar sobre o clima interpessoal e a qualidade do relacionamento no ambiente de trabalho, observou-se que a comunicação interna foi um fator catalisador para o bom o clima interpessoal e a qualidade do relacionamento entre os funcionários na escola. Dessa maneira, a seção a seguir apresenta, de forma detalhada, as considerações sobre as formas de comunicação utilizadas pela gestão escolar para a distribuição e a organização do trabalho.

#### 5.2.2.1 Comunicação Interna

A análise das entrevistas permitiu identificar que a comunicação interna é um fator relevante para a qualidade do relacionamento entre os funcionários da escola pesquisada. Nesta seção, são discutidos os desafios e as boas práticas de comunicação observadas na escola, com base nos recortes das respostas dos entrevistados e na literatura acadêmica sobre o tema. Para tanto, apresentam-se, na Tabela 10 abaixo, dois códigos analíticos, sendo um relacionado aos instrumentos e formas de comunicação interna e o outro à facilidade de acesso e comunicação entre os funcionários, independentemente de seu grupo funcional.

**Tabela 10**

*Códigos analíticos da subcategoria Comunicação Interna, definição e ocorrência em entrevistas*

<b>CÓDIGOS ANALÍTICOS</b>	<b>DEFINIÇÃO</b>	<b>ENTREVISTADOS</b>
Comunicação estruturada	Este código refere-se à utilização de métodos organizados e padronizados para comunicação interna, garantindo que todos os funcionários tenham acesso às informações necessárias.	E4 E8 E13 E18 E20 E21

Abertura e acessibilidade na comunicação	Este código aborda a facilidade e a abertura para comunicação direta entre os funcionários e a gestão.	E4 E8 E13 E18 E20 E21
--	--	--------------------------

O código analítico "**Comunicação estruturada**" refere-se ao uso de diversas ferramentas e métodos formais de comunicação, além da comunicação verbal, como cadernos de recados, *e-mails*, quadros de avisos e documentos impressos. Tais ferramentas são empregadas com o objetivo de garantir que as informações sejam transmitidas de maneira clara e oficial, com a confirmação de que todos os membros da equipe receberam e compreenderam as mensagens.

Os entrevistados E20 e E21 mencionaram o uso de tecnologia, com *WhatsApp* e *e-mail* conjuntamente com métodos mais conservadores, como uso de cadernos de recados, onde os funcionários são obrigados a assinar, confirmando que tomaram conhecimento das informações divulgadas: "(...) Através do *WhatsApp*, por *e-mail*. O pedagogo, nós temos um caderno de recados. Então, também a gente põe pedidos pra assinarem o caderno, quando tem alguma comunicação" (E21) e "(...) Mais pessoalmente, e às vezes a gente utiliza *e-mail* para questões mais formais, igual de provas, atividades, a gente utiliza *e-mail*. E para recados, a gente utiliza também aplicativo de mensagem também." (E20). O *e-mail* também foi mencionado pelo entrevistado E8 como forma de comunicação entre a gestão e os funcionários utilizada há mais tempo.

(...) A Escola tem uma organização com caderno. Acredito que ainda tenha. Então, por exemplo, todos os recados, o que eles fazem? (...) têm grupo de *WhatsApp*, tem *e-mail*, inclusive, por exemplo, se a pessoa vai atrasar, se vai faltar, eles têm um *e-mail* próprio para avisar. (E8);

Outra ferramenta utilizada para comunicação entre os funcionários são os quadros de avisos, estrategicamente posicionados em áreas de circulação comum, como a sala dos professores e corredores para garantir que todos os funcionários tenham acesso fácil às comunicações, e conforme as palavras de E18: "(...) temos dois quadros. Tem um quadro que

é na sala dos professores e temos um aqui, que fica também mais na parte de circulação de todos os funcionários, né?” (E18).

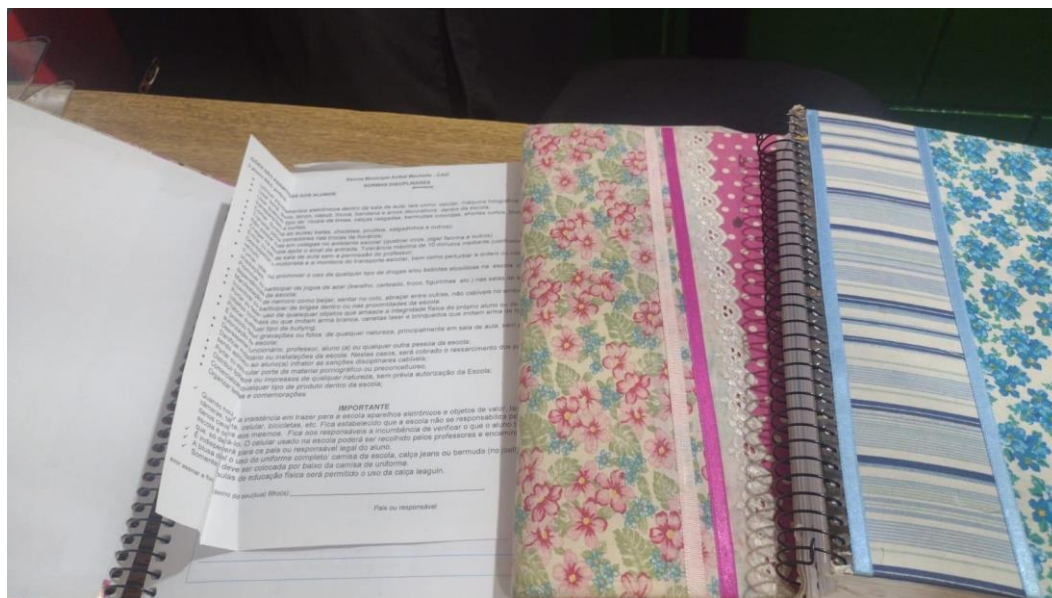
A prática de comunicação estruturada é vista como um mecanismo eficaz para assegurar que os funcionários estejam devidamente informados e, conseqüentemente, sejam responsabilizados por suas ações e decisões dentro da instituição escolar. A utilização de ferramentas diversas, como o *WhatsApp* e o *e-mail*, em conjunto com as formas mais tradicionais de comunicação, demonstra o esforço da gestão em manter todos os membros da equipe engajados e informados, promovendo, assim, uma comunicação eficaz e uma maior coesão organizacional.

Para ilustrar essas dinâmicas organizacionais, foram incluídas fotografias que complementam as categorias de análise discutidas, pelo fato de que as imagens mostram a aplicação prática das estratégias de comunicação e transmissão de informações, tais como o uso de quadros de avisos, dos cadernos de recados e dos murais informativos que fortalecem a convivência e auxiliam na criação de um clima harmonioso entre os funcionários.

Apresentado como método mais antigo de comunicação, os cadernos de comunicação supracitados e apresentados na Figura 1, abaixo, contêm os comunicados oficiais emitidos pelos órgãos oficiais, como a Secretaria Municipal de Educação, incluindo resoluções, decretos, calendário escolar, além de informativos sobre cursos de formação, e orientações referentes a projetos determinados ao longo do ano letivo. Igualmente, são registradas as pautas e listas de presenças das reuniões entre pais e professores, as convocações para encontros presenciais e conselhos de classe, bem como as normas e regulamentos internos da instituição escolar. Tais registros, aliados à comunicação verbal geralmente realizada pela equipe de gestão, asseguram a organização e a disseminação formal das informações, contribuindo para a transparência e o bom funcionamento da Escola.

**Figura 1**

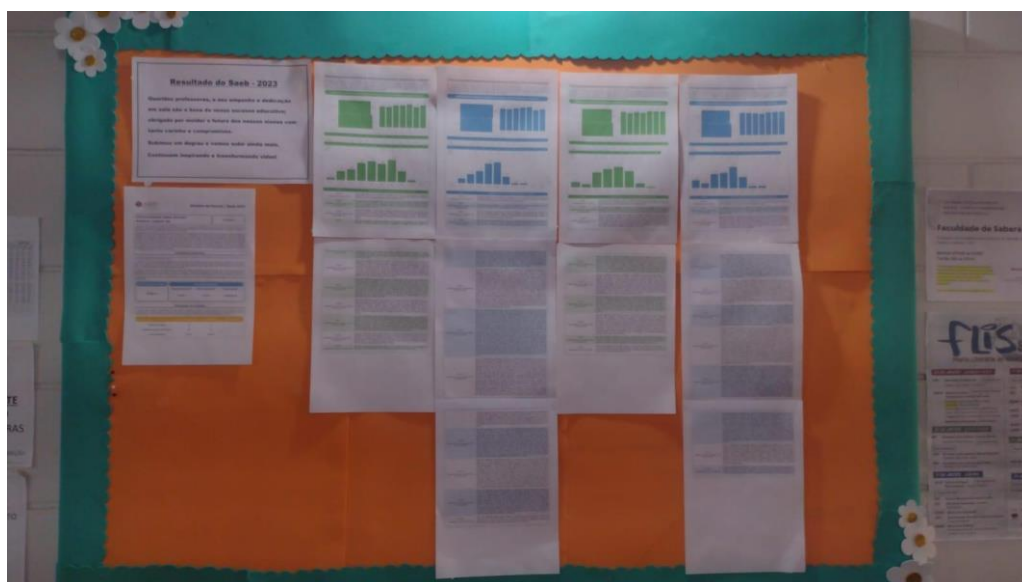
*Cadernos de comunicação da Escola Municipal Aníbal Machado*



As figuras 2, 3 e 4, a seguir, ilustram o outro método tradicional utilizado para comunicação na Escola, os quadros de avisos. Ao observar os murais, sua localização e o tipo de informação contida em cada um, percebeu-se que dois deles são utilizados para transmissão de informações gerais voltadas para os funcionários e organização do trabalho e o outro é utilizado para veiculação de informações sobre as atividades pedagógicas, alcançando, também, os alunos e a comunidade escolar.

**Figura 2**

*Mural com Avisos e informativos - Sala dos professores*

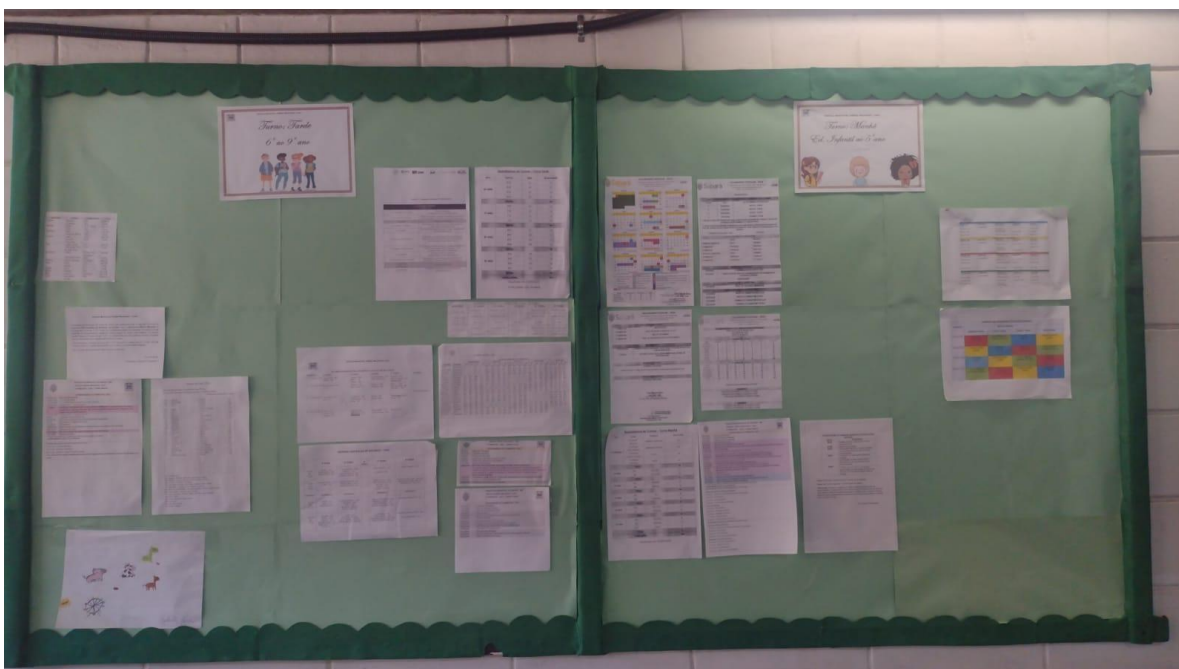


A Figura 2, acima, mostra o mural de avisos e informativos da sala dos professores, e nele encontram-se expostos os resultados do Sistema de Avaliação da Educação Básica (Saeb) de 2023. A divulgação desses dados visa manter os docentes informados sobre o desempenho educacional da instituição, proporcionando uma base sólida para o planejamento pedagógico e a implementação de ações de melhoria contínua no processo de ensino e aprendizagem.

Ainda voltado para comunicação entre funcionários e, especialmente, para direcionamento da ação da equipe de gestão para as atividades das atividades pedagógicas e administrativas, no mural de avisos e informativos da sala da coordenação, Figura 3, estão dispostas informações essenciais para o funcionamento da escola, como o calendário escolar do ano vigente; avisos e convocações sobre reuniões; a distribuição diária das disciplinas por sala de aula; os horários das atividades extraclasse; o controle de reservas do espaços de uso comum, como auditório, laboratório de informática, laboratório de ciências e biblioteca.

### Figura 3

*Mural de Avisos e informativos - Sala da Coordenação*



Destinado à comunicação geral da comunidade escolar, o mural de avisos do corredor, Figura 4, é utilizado como um jornal interno da escola e dedicado à divulgação de informações relevantes para os alunos, como por exemplo, as conquistas acadêmicas,

destaques estudantis, mensagens de incentivo, além de lembretes sobre prazos de entrega de trabalhos, datas de provas e eventos importantes, como apresentações da fanfarra e festas escolares. O mural cumpre a função de manter os alunos informados e engajados nas atividades escolares, promovendo o reconhecimento e o estímulo ao desempenho escolar e à participação em eventos institucionais.

#### Figura 4

*Mural de avisos no corredor*



A comunicação interna precisa ser uma ferramenta eficiente de qualquer organização e nas instituições educacionais não é diferente. A forma como as informações são transmitidas e recebidas entre os membros da escola pode ter um impacto significativo na motivação e no desempenho dos funcionários Sandri (2017). O código analítico "**Abertura e acessibilidade na comunicação**" refere-se à existência de um canal direto, transparente e informal entre os funcionários e a equipe gestora, facilitando a expressão de preocupações, questionamentos e o recebimento de respostas de forma ágil e sem medo de retaliação.

Este código analítico, portanto, evidencia que, além dos sistemas formais de comunicação, a acessibilidade e a abertura no relacionamento entre funcionários e gestores são elementos essenciais para o fortalecimento da confiança e da transparência organizacional. O recorte da entrevista, a seguir, indicou a existência de canais abertos e acessíveis que favorecem uma cultura de colaboração e participação ativa, na qual todos se



sentem encorajados a contribuir para o aprimoramento das práticas institucionais. O entrevistado E13 enfatizou a comunicação aberta e a proximidade entre os funcionários e a direção, destacando que o corpo docente e administrativo pode se dirigir ao diretor sem receio de punição ou censura, o que fomenta a troca de ideias e possibilita questionamentos em relação a decisões administrativas ou pedagógicas. Além disso, a acessibilidade foi reforçada pelo fato de o diretor estar sempre disponível para atendimento, proporcionando um canal de diálogo contínuo: “(...) Eu acho que é a comunicação, é uma comunicação muito aberta, a gente tem uma proximidade muito grande, a gente pode chegar e questionar as coisas sem medo de punição, isso eu acho muito interessante.” (E13).

A comunicação desempenha um papel central na criação de um ambiente organizacional positivo e produtivo (Melo e Formaggio, 2021) e esta ideia encontra-se refletida nos depoimentos coletados que indicaram que a Escola utiliza múltiplas ferramentas para garantir que as informações cheguem a todos os funcionários, de maneira eficiente. A utilização das tecnologias, como *WhatsApp* e *e-mail*, aliadas aos métodos tradicionais, como cadernos de recado e quadro de avisos, amplia o acesso à informação e possibilita que todos estejam informados (Bueno, 2014). Além disso, a localização e a estratégica dos quadros de avisos reforçam a disseminação de informações importantes, servindo como pontos centrais de informação acessíveis a todos os membros da equipe.

A facilidade no acesso aos gestores, também foi um fator relevante para a fluidez da comunicação interna. Nos trechos transcritos acima, percebeu-se a disponibilidade do diretor para atender diretamente os funcionários e a inexistência de medo de punição ao questionar decisões (Aguiar, 2019). A possibilidade de proximidade com o gestor e a transparência na comunicação foram vistos como aspectos muito positivos pelos funcionários, pois permitem questionar e discutir questões sem receios, corroborando Ferreira (2000) ao apresentar tais aspectos como uma prática de gestão motivadora que promove a participação colaborativa de todos os agentes envolvidos no processo de governança a partir da escuta, definição coletiva de estratégias para superação de práticas autoritárias; comunicação aberta e transparente, ações de fortalecimento da confiança mútua e do sentimento de pertencimento entre os membros da comunidade escolar.

A eficácia desses múltiplos canais de comunicação ficou evidenciada pela agilidade com que as informações são disseminadas e pela resposta rápida da administração, conforme relatos dos entrevistados E13, E8 e E21. A combinação de métodos digitais e tradicionais

assegura que todos estejam informados sobre as atividades e decisões importantes, minimizando mal-entendidos e promovendo um ambiente de trabalho mais colaborativo e motivador. Conforme citados por Sandri (2017), a transparência na comunicação, promovida pela liderança reforça a ideia de que uma comunicação assertiva e aberta contribui para um ambiente de trabalho colaborativo e motivador.

### ***5.2.3 Organização e Planejamento do trabalho***

A organização e o planejamento do trabalho dentro de uma instituição educacional são fundamentais para o seu bom funcionamento e para o alcance dos objetivos pedagógicos. Zientarski et al., 2019, destacam a estreita relação entre o estilo de gestão adotado, a forma de planejamento e organização, o desempenho institucional e a motivação dos funcionários. Quando adotado um estilo de gestão democrática percebe-se um envolvimento dos funcionários no planejamento, buscando estratégias de cooperação que pautam as atividades exercidas na escola.

Um importante aspecto da organização do trabalho é a clara definição de funções e responsabilidades (Libâneo, 2003), sendo que o gestor da escola desempenha um papel essencial nesse processo, atribuindo funções de forma correta que resultam em uma escola mais organizada, pois a distribuição democrática do serviço evita sobrecargas e permite que o diretor esteja sempre disponível para apoiar diferentes setores.

A Tabela 11, a seguir, apresenta os códigos analíticos utilizados para descrever a forma de organização e planejamento do trabalho na Escola Municipal Aníbal Machado, conforme relatos ocorridos durante as entrevistas. Foram relacionados três códigos analíticos, agrupados a partir da frequência simples de ocorrência e organizados em ordem decrescente de frequência, destacando aqueles que ocorreram com maior frequência.

**Tabela 11**

*Códigos analíticos da categoria Organizações e Planejamento do trabalho, definição e ocorrência em entrevistas*

<b>CÓDIGOS ANALÍTICOS</b>	<b>DEFINIÇÃO</b>	<b>ENTREVISTADOS</b>
Distribuição de funções e delegação de responsabilidades	Este código refere-se à prática de distribuir as tarefas e responsabilidades entre os diferentes membros da equipe, garantindo que cada um tenha funções claras e específicas.	E3 E9 E16
Gestão compartilhada e autonomia	Esse código se refere à abordagem de gestão em que o diretor não centraliza as decisões, mas promove uma gestão colaborativa, permitindo que diferentes gestores dentro da escola (como pedagogos e vice-diretores) assumam papéis específicos com autonomia.	E16 E25 E19
Participação dos funcionários nas decisões	Este código descreve a prática de uma gestão escolar que valoriza a colaboração e a participação de todos os membros da equipe na tomada de decisões e na organização de eventos e atividades pedagógicas.	E10 E11 E15 E16 E17 E31 E19

No código analítico "**Distribuição de funções e delegação de responsabilidades**", os entrevistados ressaltaram a distribuição de tarefas e a delegação de responsabilidades na Escola e como essa forma de organização pode contribuir para uma gestão motivadora. O entrevistado E16 destacou que o diretor, ao distribuir tarefas, não se sobrecarrega, o que lhe permite focar nas demandas mais urgentes.

(...) A conduta dele, democrática e que distribui o serviço, ele faz com que tudo ande. E ele não fica sobrecarregado. Então, ele tá sempre aberto a qualquer um desses setores que ele dividiu. Então, ele tá sempre podendo atender. E aonde que tiver

precisando, ele dá o respaldo dele. (...) Aí tem duas pessoas que a gente comunica através de *e-mail* que controlam esses dias que você tira. Não é ele [o diretor], entende? Então, aí essas pessoas que estão lá na secretaria têm essa função. (E16)

Da mesma forma, E9 reforçou que o diretor delega responsabilidades e concede autonomia aos funcionários, possibilitando que realizem suas tarefas de maneira independente, o que fortalece a confiança e o senso de responsabilidade entre os membros da equipe: “(...) Ele delega as funções e ele dá autonomia para quem ele delega.” (E9).

Adicionalmente, o entrevistado E3 apontou o trabalho do diretor e o estilo de liderança exercido por ele como aspectos relevantes para a organização do trabalho e, por consequência, do ambiente escolar em geral: “(...) O diretor, ele é um líder nato, sabe? Ele tem uma liderança assim, ele consegue...atribuir as funções de forma correta, e isso faz com que a escola fique mais organizada.” (E3).

A distribuição de funções permite que o gestor escolar mantenha a instituição organizada e funcional, evitando sobrecargas individuais e garantindo que cada área tenha um responsável direto, o que corrobora Oliveira e Vasques (2018) ao apontarem que tal prática também promove autonomia entre os funcionários, permitindo-lhes tomar decisões dentro de suas atribuições e contribuir de forma mais eficaz para o andamento das atividades escolares.

O código analítico "**Gestão compartilhada e autonomia**" compreende uma forma de gestão institucionalizada que enfatiza a confiança nas competências individuais da equipe, promovendo um ambiente colaborativo em que decisões e ações são compartilhadas, assegurando o funcionamento eficiente da instituição.

A gestão compartilhada fortalece a autonomia, valorizando as habilidades individuais e maximizando a eficiência no desempenho das funções, como pode ser observado nos trechos de entrevistas a seguir (Zientarski et al., 2019). O entrevistado E25, pertencente ao grupo de gestores, sublinhou o caráter colaborativo desse modelo de gestão, destacando o respeito pelas capacidades de cada membro e a confiança na eficiência individual: “(...) Trabalho e autonomia. Respeitando a capacidade de desempenho de cada um e acreditando no outro. Na eficiência de cada um no trabalhar, no fazer e acontecer. É uma gestão compartilhada.” (E25).

Da mesma forma, o entrevistado E19 também pertencente ao grupo de gestores, destacou a organização existente para alcançar essa gestão compartilhada. Segundo ele, “há

um diálogo constante entre o diretor, o vice-diretor e sempre junto com as pedagogas. E o pessoal da limpeza, o pessoal da cantina, o porteiro. Então, a gente está numa sintonia.” (E19).

Quanto à autonomia, o entrevistado E15 observou que o diretor compreende a equipe de gestão constituída com diretor, vice-diretor e pedagogos e relatou que em eventuais ausências do diretores, outros membros da equipe de gestão assumem tarefas específicas, permitindo que a Escola continue organizada sem depender exclusivamente do diretor: “(...) Então, sempre há alguém, se os dois não estão, aí as pedagogas assumem.”(E15).

Esta autonomia concedida é vista como um fator que contribui para o bom andamento e descentralização das atividades, já que cada setor conta com gestores responsáveis por diferentes aspectos da gestão escolar. A delegação de responsabilidades também permite que o diretor adote uma postura mais estratégica, intervindo apenas quando necessário, conforme mencionado por E16.

(...) As pedagogas ficam com a parte pedagógica. O vice-diretor, ele fica com a disciplina, tanto é que não fica nenhum aluno no corredor, porque o James não deixa. Ele fica mandando todo mundo pra sala, até o professor chegar, na troca de professor, ele fica no corredor. (...) Então, toda essa distribuição de tarefas, eu acho positivo. Porque aí a Escola anda, não depende só dele e aí ele fica livre pra onde precisar. (E16).

A autonomia na delegação de funções permite que cada setor funcione de maneira independente, mas coordenada (de Souza Lima, Araújo & Leite, 2023, p. 25). Dentre os relatos transcritos acima, percebeu-se que na Escola existe uma divisão de tarefas clara e de conhecimento de todos, um exemplo dado foi que as pedagogas são responsáveis pelas questões pedagógicas, enquanto o vice-diretor cuida da disciplina, garantindo que não haja alunos nos corredores entre as aulas.

A gestão compartilhada favorece o funcionamento harmonioso da escola, ao respeitar e reconhecer a capacidade de desempenho de cada membro da equipe, e ao acreditar na eficiência do trabalho colaborativo o gestor incrementa sua gestão utilizando a potencialidade do ambiente e dos funcionários. Para tanto, conforme citado por de Freitas & Gurgel (2021), o

gestor deve ter uma visão abrangente, sendo capaz de articular e promover uma maior participação de todos os envolvidos.

Dentre as observações dos entrevistados, foi possível notar a relevância de ferramentas de controle e comunicação para a aplicação dessa forma de gestão compartilhada e distribuição das tarefas. Como por exemplo, nas entrevistas de E16 e de E15, foi mencionado que o controle das folgas concedidas pelo TSE, em virtude dos dias trabalhados nas eleições, é realizado por duas funcionárias da secretaria, via *e-mail*.

Ao organizar o trabalho de forma cooperativa e delegar as funções, a gestão da escola é descentralizada, o que garante que a Escola não dependa exclusivamente de um único indivíduo, mas sim de um conjunto de profissionais comprometidos com a mesma missão, como pode ser verificado nos trechos acima das entrevistas E16 e E25, por exemplo.

Outro aspecto relevante para a gestão compartilhada é o processo de tomada de decisão com a participação dos funcionários nas decisões administrativas e gerenciais, o que favorece a motivação dos funcionários para o desenvolvimento do trabalho e fortalece o seu senso de pertencimento. Assim, a gestão democrática e compartilhada configura-se a partir da utilização de práticas de gestão baseadas na participação dos funcionários, juntamente com o grupo gestor, tanto nas atividades relacionadas ao planejamento quanto naquelas destinadas ao cumprimento da atividade finalística da instituição (Ribeiro et al., 2020).

Para análise das formas de participação dos funcionários na tomada de decisão, existentes na Escola Municipal Aníbal Machado, foi utilizado o código analítico “**Participação dos funcionários nas decisões**”, conforme a Tabela 10. Nele, considera-se que a participação dos funcionários nas decisões incentiva a troca de ideias e a abertura para sugestões, criando um ambiente de trabalho democrático e integrado, no qual as decisões são construídas coletivamente e todos se sentem parte integrante e responsáveis pelo processo.

Os trechos de entrevistas destacados a seguir apresentam a percepção dos funcionários, de diferentes níveis hierárquicos e funções, sobre sua participação nos processos decisórios da instituição. De maneira geral, as respostas dos entrevistados abaixo ressaltaram a importância de uma gestão participativa em que a voz dos funcionários é ouvida e considerada nas decisões que afetam o cotidiano e o funcionamento da organização, especialmente, nas atividades que têm como objetivo a melhoria do clima e relacionamento interpessoal.

Os entrevistados E10, E16 e E31 ressaltaram o aspecto colaborativo da gestão, cuja participação coletiva é fomentada em reuniões e em momentos de planejamento, como na organização da festa da família.

(...)A gente sempre faz a reunião, todo mundo junto. A direção e a supervisão também, a equipe pedagógica sempre pede ideias, pergunta se está bom. Então sempre são abertas a propostas. (E10);

(...) Eu acho que é muito democrático. Ele faz reuniões com a gente. Leva o problema. E aí a gente dá sugestões pra ele(...)Sim, todo mundo participa das propostas. Nós tivemos a festa da família que ele também chamou a gente pra sentar. Pra organizar quais que iriam ser as danças. O que ia acontecer. Então, a gente realmente monta tudo em equipe (...) Então, essas questões pedagógicas são com as duas pedagogas. E elas trabalham da mesma forma. Elas têm o mesmo viés que o diretor tem. (E16);

(...) eles chegam e te consultam, o que você acha, o que você quer. (E31).

A abordagem democrática ficou reforçada em E11 e a parceria entre direção e equipe foi evidenciada, como se pode observar no seguinte trecho “(...) eu acho que o que está acontecendo agora é uma parceria(...) Eles tentam dar o melhor e nos escutam.” (E11).

Os entrevistados E17 e E15 enfatizaram o sentimento de união e coesão entre os funcionários, o que contribui para um ambiente harmonioso e produtivo: “(...) Bem unido, eu acho um grupo unido.” (E17); “(...) Nós somos muito centrados e somos muito unidos.” (E15).

Os entrevistados descreveram a gestão como aberta e acessível, destacando a prática constante da escuta ativa por parte da equipe gestora, o que facilita a expressão de opiniões e sugestões, promovendo um ambiente de trabalho onde todos se sentem valorizados e parte integrante do processo decisório. Tal abordagem está em consonância com as observações de Pazeto (2000) ao assinalar que a qualidade da participação dos atores da instituição é decorrência da nova cultura e gestão que se instaura na organização e do grau de comprometimento com a missão e as metas institucionais.

Os funcionários se sentem à vontade para compartilhar suas ideias e percepções, sabendo que serão ouvidos e respeitados, sendo este um modelo de gestão escolar democrática e participativa, conforme descrito por Oliveira e Vasques (2018). A abertura para o diálogo não só aumenta a motivação e o engajamento, mas também contribui para a implementação de soluções mais eficazes e inovadoras, já que diversas perspectivas são consideradas.

Para o grupo de gestores, nota-se que a cooperação e a colaboração são vistas como facilitadoras da participação nas decisões. O entrevistado E19 destacou que:

(...) Às vezes, antes de iniciar um diálogo a gente coloca pra eles qual é o seu pensamento, qual é a sua ideia disso. Então, muitas das vezes a gente já não vai com o bolo pronto, com tudo, com a receita pronta. A gente acrescenta as ideias deles primeiro, aí depois a gente coloca aquilo tudo e chega a uma ideia final. (E19).

Em um ambiente no qual a colaboração é incentivada, os funcionários se sentem mais inclinados a compartilhar suas ideias e trabalhar juntos para alcançar os objetivos comuns, pois a ausência de competitividade negativa e a presença de uma cultura de apoio mútuo são mencionadas como fatores que promovem uma participação mais ativa e efetiva dos funcionários nos processos decisórios.

Os depoimentos coletados revelaram que a participação dos funcionários nas decisões organizacionais está ligada a uma gestão aberta, acessível e humanizada, levando-se em conta que a prática da escuta ativa, a valorização das contribuições individuais e a promoção de um ambiente de trabalho colaborativo são elementos que aumentam a satisfação e o engajamento dos funcionários e potencializam o desempenho e a eficiência organizacional.

A análise do código analítico “**Participação dos funcionários nas decisões**” permitiu identificar a relação entre a forma de gestão adotada, comunicação interna e o relacionamento interpessoal e a motivação dos funcionários no ambiente escolar. A partir das respostas dos entrevistados, destacadas acima, pode-se perceber que a gestão democrática com o compartilhamento de atividades, responsabilidades e tomada de decisão não apenas melhora a comunicação interna, mas também fortalece a sensação de pertencimento e compromisso dos envolvidos com o sucesso escolar.



Além das considerações relativas ao ambiente interno, para a adoção de uma forma de gestão compartilhada o planejamento organizacional deve contemplar os limites e possibilidades definidos nas normativas, orientações e ações externas ao ambiente escolar. Durante as entrevistas foi citado que, após o período de adaptação do trabalho devido à pandemia do COVID-19, a Secretaria Municipal de Sabará emitiu uma orientação direcionando a parte da carga horária de trabalho destinada ao planejamento das aulas, para o ambiente domiciliar do funcionário. As influências e a forma de organização da Escola Municipal Aníbal Machado para atendimento a esta normativa serão detalhadas a seguir.

### 5.2.3.1 Planejamento flexível

No ambiente escolar, a organização de trabalho dos professores contempla uma ferramenta específica para este grupo: o Plano de Aula. Geralmente, para elaboração deste, é utilizado um momento exclusivamente destinado a isso, dentro da carga horária de trabalho, quando o professor está fora de sala de aula, mas dentro da escola. Em Sabará - município no qual a escola pesquisada está sediada e vinculada administrativamente- houve uma flexibilização na forma de cumprimento deste trabalho, o que antes só era possível realizar dentro do ambiente escolar, passou a ter a possibilidade de realização, também, no ambiente domiciliar. O texto a seguir apresenta as características desta prática a partir da identificação do código analítico “Planejamento em casa”, descrito na Tabela 12 abaixo.

**Tabela 12**

*Códigos analíticos da subcategoria Planejamento flexível, definição e ocorrência em entrevistas*

CÓDIGOS ANALÍTICOS	DEFINIÇÃO	ENTREVISTADOS
Planejamento em casa	Este código refere-se à implementação de um sistema de planejamento flexível, no qual os professores têm a opção de realizar o planejamento de suas aulas em casa ou na escola, conforme as diretrizes da Secretaria de	E2 E7 E11 E21

	Educação.	
--	-----------	--

Os trechos de entrevistas destacados, a seguir, permitiram observar que embora essa medida tenha sido percebida por muitos professores como um benefício, oferecendo maior conforto, autonomia e um melhor equilíbrio entre vida pessoal e profissional, ela também gerou desafios organizacionais significativos, especialmente no que se refere à interação e supervisão por parte da equipe gestora.

Os entrevistados E11 e E21 destacaram que a possibilidade de utilizar o dia destinado ao planejamento de aula em casa foi bem recebida pela maioria dos docentes, pois lhes proporcionou uma maior flexibilidade no gerenciamento do tempo e um dia sem necessidade de deslocamento, o que contribuiu para o aumento do bem-estar pessoal e profissional.

(...) Nós temos o planejamento que, antigamente, era dividido até ano passado. Era uma semana em casa, uma semana na escola (...) É um dia que a gente tem para poder fazer o planejamento na aula da gente. E, esse ano, a Secretaria de Educação de Sabará liberou para que fosse em casa. Mas, tem aí aquele pontinho, né? Quando houver necessidade, a coordenação e a direção pode estar chamando para poder vir para a escola. (E11);

(...) Aqui em Sabará eles têm um módulo que é feito em casa. (E21);

(...) Porque eu acho que é uma mão na roda mesmo. Você poder estar na sua casa e fazer o seu planejamento rende muito mais do que você ficar aqui na escola. E, às vezes, você não tem subsídio. Às vezes, a *internet* falhou. Um monte de coisa. Às vezes, você conversa com o seu colega uma coisa que nem é do assunto. Porque, você está aqui, você já conversa, né? Em casa, eu rendo muito mais. (E7).

A flexibilização do local para o planejamento de aula, ao mesmo tempo que oferece vantagens aos docentes, trouxe para a gestão escolar o desafio de manter um controle mais rigoroso sobre o desempenho pedagógico, além de enfrentar resistência por parte dos professores quando convocados a comparecer presencialmente à escola, sendo que tal

resistência pode comprometer o fluxo organizacional e o suporte necessário para uma implementação eficaz das ações pedagógicas. A entrevistada E2, pertencente ao grupo dos gestores, ressaltou as dificuldades enfrentadas pela gestão escolar, para coordenação e monitoramento do planejamento pedagógico, após essa flexibilização.

(...) Para a gente (coordenadoras) não foi bom. Porque a gente perde um pouco desse contato com o professor. Porque no dia que ele estava aqui eu chamava o professor. Vamos analisar esses resultados. Vamos fazer tal coisa. A gente pode fazer isso ainda. Só que agora cria-se uma resistência enorme. Porque era o meu dia de estar em casa. E eu vou ter que ir para a escola. Então a gente tem enfrentado alguns problemas assim. Então para a gente dificultou muito. Para o professor foi bom. Porque ele tem um dia de descanso. Porque é um dia de planejamento. Mas a gente sabe que eles estão em casa. Querendo ou não, não precisa acordar tão cedo. (E2).

O planejamento de aula realizado em casa, no contexto educacional de Sabará, representou uma transformação significativa nas práticas pedagógicas e na gestão do tempo dos educadores. Tradicionalmente, o planejamento era dividido entre uma semana em casa e outra na escola, permitindo aos professores um dia específico para a elaboração de suas aulas e tal prática oferecia um equilíbrio entre o ambiente escolar e o domiciliar, facilitando tanto a coordenação com a administração quanto a concentração individual no desenvolvimento das atividades didáticas. Sob a perspectiva do professor percebeu-se uma boa aceitação e o entendimento de que essa prática não apenas facilita a vida dos funcionários, mas também demonstrou uma gestão que se preocupa com o bem-estar e a qualidade de vida dos funcionários, aspectos que motivam a produtividade (Seco, 2005)

No entanto, esta flexibilização trouxe desafios para a coordenação, que mencionou que a perda do contato direto e frequente com os professores dificultou a análise dos resultados e o acompanhamento próximo das atividades pedagógicas. A ausência física dos professores na escola durante os dias de planejamento criou barreiras na comunicação e na interação direta entre os coordenadores e os docentes, o que, por consequência, pode gerar prejuízo no processo de ensino e aprendizagem (Souza, 2012). Antes, o contato pessoal facilitava a análise conjunta de resultados e o desenvolvimento de estratégias pedagógicas e, agora, a convocação dos professores para reuniões presenciais, embora ainda possível, enfrenta uma

resistência significativa, dado que esses momentos coincidem com o dia destinado ao planejamento em casa.

Para aplicação da normativa no planejamento organizacional, a equipe de gestão e, neste caso em especial, os gestores vivenciam certo desafio gerencial, sendo necessária uma habilidade conciliatória, conforme evidenciado nos relatos dos entrevistados, e ilustra tanto as vantagens quanto os desafios dessa prática. Se, por um lado, promoveu maior satisfação e eficiência para os professores, por outro, demandou novas estratégias de gestão e comunicação por parte dos coordenadores e diretores escolares. Com o intuito de equilibrar os interesses e as necessidades de ambas as partes, conforme citado por Silva (2019), os critérios precisam ser suficientemente flexíveis para se adaptarem aos diferentes contextos e às mudanças impostas pelas transformações ao longo do tempo.

#### **5.2.4 Gestão Humanizada para motivação dos funcionários**

As teorias sobre motivação apresentadas no referencial teórico se baseiam na ideia de que as pessoas são motivadas por fatores como reconhecimento, realização e crescimento pessoal, e não apenas por incentivos financeiros. Essa abordagem influenciou o desenvolvimento de práticas de gestão de pessoas mais humanizadas e voltadas para o bem-estar dos funcionários, resultando em maior satisfação e produtividade no trabalho (Parreira, 2022). Para investigar as práticas de gestão existentes na Escola Municipal Aníbal Machado que proporcionam a percepção de gestão humanizada e influenciam a motivação dos funcionários, percebida nas entrevistas, foram utilizados os códigos analíticos “Motivação dos funcionários”, “Respeito e Reconhecimento Pessoal” e “Integração das equipes e celebrações”, descritos na Tabela 13, a seguir.

#### **Tabela 13**

*Códigos analíticos da categoria Gestão Humanizada para motivação dos funcionários, definição e ocorrência em entrevistas*

<b>CÓDIGOS ANALÍTICOS</b>	<b>DEFINIÇÃO</b>	<b>ENTREVISTADOS</b>
Acolhimento e	Este código reflete uma prática de liderança	E7 E8 E9 E10 E18

Bem-estar dos funcionários	escolar que prioriza o bem-estar e a individualidade dos funcionários.	E21 E23 E31 E19
Respeito e Reconhecimento Pessoal	Este código destaca a importância do respeito e da valorização pessoal por parte da gestão escolar no relacionamento com os funcionários.	E9 E23 E24
Integração das equipes e celebrações	Este código apresenta a relação dos eventos realizados para integração e motivação dos funcionários.	E9 E13 E16 E18 E29

No código analítico “**Acolhimento e Bem-estar dos funcionários**”, utilizou-se como marcadores para análise as expressões que caracterizavam a gestão escolar pela escuta ativa, respeito às particularidades de cada profissional, e reconhecimento de suas habilidades e contribuições, especialmente quando essas características estavam relacionadas à promoção de um ambiente de trabalho positivo, onde todos se sentem ouvidos, valorizados e incentivados a cooperar, resultando em um clima harmonioso e motivador.

O recorte da entrevista E10 destacou o empenho e a presença constante da direção, que está sempre atenta às necessidades da equipe e oferece suporte quando necessário, contribuindo para o comprometimento coletivo. Ademais, o entrevistado E8 mencionou a importância da escuta ativa, sendo o diretor descrito como alguém que valoriza as particularidades de cada funcionário, criando um ambiente inclusivo e acolhedor.

(...) a direção é muito empenhada, eles estão sempre atentos, sempre as portas são abertas pra gente conversar com eles, se precisa de alguma coisa, então eles são muito abertos e atenciosos também. Eles são super atenciosos ao que tá acontecendo na escola, passam pelos corredores pra verificar a disciplina, então eles estão sempre fazendo o papel deles, sempre presentes, e sempre perguntam pra gente se a gente tá precisando de alguma coisa, então eu acho eles muito dedicados. Então essa dedicação começa a empenhar o grupo também. (E10);

(...) Eu acho que escutar é uma delas. Escutar? Eu acho que escutar é uma delas. (E8)

A presença constante dos gestores até mesmo na execução de atividades diárias, como por exemplo a presença do vice-diretor nos corredores durante as aulas, é vista como ações que demonstram um compromisso com a qualidade do ambiente escolar, realçando que este comportamento proativo e atencioso por parte da direção mantém a ordem e a disciplina e motiva os funcionários a se empenharem em suas funções. A gestão é frequentemente descrita como "humana", indicando um enfoque na empatia e no tratamento justo e compreensivo dos funcionários.

Nos trechos das entrevistas, a seguir, pode-se observar a valorização individual e a percepção de uma gestão humanizada: “(...) Ele ouve o que a gente (...) Sabe que eu sou a Joana (...) Trata a gente muito bem. Todos iguais. É uma direção Humana.” (E23);

(...) De estar valorizando o desempenho de cada um nas suas particularidades. Isso aí ele fala, olha, a fulana é boa nisso, o fulano é bom nisso, porque cada um é bom em alguma coisa. Então, assim, ele valoriza essa particularidade que faz o total da escola ir para frente... Esta gestão é Humana. (E9).

A reciprocidade nas relações interpessoais – na qual o respeito e a colaboração são a norma - contribui para um ambiente saudável, essencial para a retenção de talentos e a promoção de um desempenho eficaz (Gordon & Cummins, 1979). Um aspecto frequentemente destacado nas entrevistas foi a forma respeitosa e acolhedora com que a administração escolar trata sua equipe. Uma das entrevistadas, pertencente ao grupo de auxiliares, ressaltou positivamente como a postura da direção impacta a sua experiência de trabalho. Ela relatou, emocionada:

(...) A forma de tratamento. Porque as pessoas, assim, acham que só porque a gente tá aqui, que uma é superior à outra, eu vou te mandar (...) desde quando eu estou aqui, nessa nova direção, eu sempre fui respeitada. Ele trata a gente com carinho.( neste momento a entrevistada se emociona e chora) Não é aquela pessoa bruta que chega e diz você é obrigada a fazer isso, não. Sempre tratou a gente muito bem (...) Aqui, a gente já tem vontade de vir trabalhar pela forma de tratamento, né? (E24).

Ao se emocionar e chorar, a entrevistada evidenciou a profundidade do impacto positivo do respeito e do carinho demonstrado pela direção e essa citação ilustra como um ambiente de trabalho baseado no respeito mútuo e no tratamento humanizado pode transformar a escola em um lugar onde os funcionários se sentem valorizados e motivados a desempenhar suas funções. A experiência da entrevistada reflete a afirmação de Robbins (2002) sobre motivação, ao sugerir que a intensidade, direção e persistência dos esforços dos funcionários são influenciadas por fatores motivacionais que vão além das atribuições específicas de suas funções.

O respeito e o carinho demonstrados pela direção criam um ambiente de trabalho agradável e motivam os funcionários a se dedicarem mais ao seu trabalho, resultando em um clima saudável e produtivo. A Figura 5, a seguir, ilustra uma prática de acolhimento realizada pela gestão escolar, com a realização de um lanche coletivo para receber uma funcionária que passou por um longo período de licença.

### **Figura 5**

*Lanche da tarde coletivo para recepção de professora*



O entrevistado E25, pertencente ao grupo de gestores, também mencionou a importância de equilibrar o tratamento entre empatia e respeito pelos limites dos outros. Além

disso, a preocupação da gestão no uso de estratégias de comunicação respeitosas, com linguagem adequada, já mencionada anteriormente, foi também destacada como um aspecto importante de acolhimento do funcionário. Os gestores reconhecem que o tom de voz e a forma de se comunicar podem influenciar significativamente a receptividade e a resposta dos funcionários. Evitar tons altos, gritos e optar por uma comunicação calma e educada, não só previne reações defensivas como também promove um ambiente de respeito mútuo.

(...) Elogios. Elogios, usando a comunicação correta, no momento certo, com a pessoa certa. Não gosto de ficar mandando recado. Seja bom, seja ruim. Eu chamo a pessoa, converso no local certo, com a pessoa certa, na hora certa. (...) Nada no momento caloroso. No momento exato, mais calmo. Que eu procuro colocar todos os fatos, todos os ocorridos, de maneira adequada. (...) Com todas as palavras. Que a gente pode falar com todo mundo, o que tiver de falar. Mas com muita educação e com muito respeito com o outro. (E25).

O entrevistado E25 ressaltou que utiliza elogios no momento certo e com a pessoa certa, o que demonstra uma sensibilidade à individualidade e às necessidades de cada funcionário. Esse cuidado com o momento e a personalização dos elogios garante que o reconhecimento seja percebido como genuíno e relevante. Esta entrevista também sublinhou a importância de utilizar a educação e o respeito em todas as interações como princípio para manutenção de um ambiente de trabalho harmonioso e profissional. A comunicação respeitosa facilita a resolução de problemas e fortalece as relações interpessoais e a coesão da equipe (Bonez, 2019), pois quando os funcionários percebem que são valorizados e tratados com dignidade e consideração, há um incentivo ao desempenho elevado e fortalece o compromisso dos funcionários com a instituição (Ferreira, 2000).

Outro exemplo, foi a abordagem cuidadosa ao lidar com problemas pessoais dos funcionários, o que ficou nítido nas respostas dos entrevistados abaixo:

(...) vou te citar um exemplo. Ontem eu tinha que dar um toque em uma das meninas da cozinha, só que eu notei que ela, ela estava com um problema familiar, né? (...) Então eu aguardei (...) Porque às vezes tem algumas situações que (...)vou esperar um pouco. (...) se eu chamo uma pessoa num tom alto, se eu grito (...) eu posso receber



pedradas também (...) Eu tento me posicionar de forma firme, mas sem extrapolar os limites da educação. Eu acho que eu consigo dar o meu recado sem levantar a voz, sem me exaltar como profissional. (E19);

(...) Você vê como o outro está no dia, naquele dia. Respeitando o limite da pessoa, respeitando o dia da pessoa, levando a pessoa a fazer a reflexão.(...) Eu posso ter vários problemas, mas eu tenho que ter um equilíbrio(...)de conseguir resolver aquilo para não afetar e não pegar o direito do outro.(E25).

A prática motivadora descrita nesses recortes de entrevista revelou uma abordagem empática e estratégica por parte da gestão na mediação de conflitos e no tratamento dos funcionários (Oliveira et al., 2021). Essa prática envolve a sensibilidade de perceber e considerar o estado emocional e as circunstâncias pessoais dos funcionários antes de abordar questões profissionais, demonstra o cuidado com o bem-estar do funcionário e contribui para um ambiente de trabalho mais humano e solidário (Budde & Silva, 2020).

A motivação dos funcionários, conforme evidenciado nas entrevistas, é um elemento central para o sucesso organizacional e está intimamente ligada à qualidade da gestão e ao ambiente de trabalho. O referencial teórico reforça essa ideia, destacando que a motivação é uma característica interna e comportamental influenciada por fatores externos, como a cultura organizacional e o estilo de liderança, as formas de organização do trabalho e do ambiente (Aguilar, 1999; Silva, 2021). As declarações dos entrevistados ressaltaram a importância da dedicação da direção e da abertura para o diálogo, alinhando-se com a literatura que enfatiza a importância de uma gestão humanizada e atenta às necessidades de seus funcionários.

Aliado ao acolhimento das demandas e contribuições apresentadas pelos funcionários, percebeu-se a adoção de estratégias que favorecem o bem-estar como a comunicação positiva, a consideração das necessidades individuais e a implementação de políticas que impactam diretamente o ambiente de trabalho. Um exemplo notável dessa prática é a recente mudança na política que permite aos funcionários almoçarem na escola com a merenda escolar excedente. Anteriormente, essa prática não era permitida; no entanto, a introdução desta política, promovida por uma secretária com uma visão moderna, trouxe benefícios significativos para os funcionários, como relatado pelo entrevistado E19.

(...)Antigamente as diretoras falavam, não, a comida não é para professor (...) Aí a própria secretaria, né, a Antonéla, que é uma pessoa bacana mesmo, tem uma cabeça mais jovem, ela mesmo falou assim, gente(...)Se tem a comida dos meninos, se sobrou a comida dos meninos(...) Então, a comida que sobrou dos meninos ali e tudo mais, aí os professores que vão ficar aqui para a tarde, funcionários, a gente almoça (...) E eu faço questão de falar com eles. Olha, fulano, você já almoçou? Ué, mas tem, tem para nós lá, entendeu" (E19).

Outra prática existente foi, também, descrita pelo E19, que destacou a importância da flexibilidade no horário de trabalho, especialmente para acomodar as dificuldades logísticas para o atendimento aos horários exigidos entre dois locais de trabalho diferentes - situação muito comum entre os profissionais da educação. Segundo o entrevistado E19:

(...) Nós fizemos uma coisa bacana aqui (...) Olha, vocês não precisam sair escondido, vocês não precisam sair correndo, vocês não precisam sair daqui igual loucos para pegar o ônibus. Vocês terminando o trabalho seus, fazendo tudo(...) vocês 11h15 já podem sair daqui tranquilo, né? 11h05 vocês já podem se preparar, porque o outro grupo vai vir para fazer o trabalho(...) você pensa estou saindo 15 minutos mais cedo ou meia hora,(...) eu vou chegar meia hora mais cedo, porque ele está me ajudando demais.(E19).

A direção demonstrou sensibilidade ao ajustar os horários e oferecer alimentação aos funcionários para garantir que eles possam transitar entre os dois locais de trabalho, situação especialmente comum neste setor (Santos et al., 2008). Essa medida simples, aliada às práticas de comunicação, teve um impacto significativo na motivação dos funcionários.

Considerando a frequência de manifestações sobre a facilidade do diálogo e proximidade com o gestor, a escuta ativa e cuidado com o bem-estar emergiram como práticas de gestão motivadora importantes, uma vez que os funcionários apreciam ser ouvidos e sentir que suas opiniões e necessidades são consideradas.

Além dos aspectos descritos anteriormente, as entrevistas realizadas revelaram um destaque para o sentimento de valorização existente entre os funcionários, o que, de acordo com a interpretação dos relatos à luz da literatura referenciada, contribui significativamente para a motivação e o bem-estar.

No segundo código analítico “**Respeito e Reconhecimento Pessoal**” foram descritas ações especificamente percebidas como respeito e reconhecimento pessoal, e as respostas revelaram como o respeito e a atenção têm um impacto emocional profundo nos funcionários. O tratamento é pautado pelo carinho e respeito, evitando abordagens autoritárias ou bruscas, sendo que este cuidado no relacionamento interpessoal transforma o ambiente escolar em um lugar onde os funcionários se sentem valorizados e motivados a trabalhar, contrastando com outras experiências em que o tratamento desrespeitoso desmotiva os profissionais.

Práticas que reconhecem o funcionário, o desenvolvimento de talentos, o engajamento das equipes, a promoção de uma cultura organizacional positiva, a comunicação aberta e transparente e a construção de vínculos interpessoais sólidos são essenciais para a implementação de um modelo de gestão participativa e democrática (Budde & Silva, 2020).

Além disso, a valorização das particularidades e competências individuais dos funcionários atendem às necessidades de estima e realização (Maslow, 1954 ; Aldefer, 1973) e aumenta o engajamento dos funcionários, fazendo com que cada um se sinta importante e reconhecido dentro da organização, então, motivado para o trabalho.

Gestores que reconhecem e destacam as habilidades específicas de cada funcionário promovem um ambiente onde todos se sentem valorizados por suas contribuições únicas, conforme verificado na entrevista E9, a seguir:

(...) De estar valorizando o desempenho de cada um nas suas particularidades. Isso aí ele fala, olha, a fulana é boa nisso, o fulano é bom nisso, porque cada um é bom em alguma coisa. Então, assim, ele valoriza essa particularidade que faz o total da escola ir para frente... Esta gestão é Humana (E9).

De acordo com Oliveira et al., (2021) esta prática alinha os objetivos organizacionais com as necessidades pessoais dos indivíduos, contribuindo assim para a melhoria da qualidade das atividades finalísticas da instituição educacional. Corroborando a teoria, o entrevistado E25, pertencente ao grupo de gestores, destacou a utilização estratégica desta prática, como pode ser verificado a seguir:

(..)Trabalho e autonomia. Respeitando a capacidade de desempenho de cada um e acreditando no outro. Na eficiência de cada um no trabalhar, no fazer e acontecer. É

uma gestão compartilhada, ao mesmo tempo que eu compartilho e eu cobro retorno. (E25).

A criação de um ambiente de trabalho positivo e cooperativo também foi mencionada como um grande motivador; as entrevistas E01, E12, E16, E18 e E22 descreveram o ambiente de trabalho onde a cooperação e o respeito prevalecem, e demonstraram que esta prática incentiva os funcionários para a cooperação e colaboração em relação às demandas de trabalho dos gestores. A felicidade no trabalho, mencionada por vários entrevistados (E16, E8, E12), foi um indicativo de que um ambiente respeitoso e incentivador facilita o fluxo do trabalho e aumenta a motivação.

(...) Olha, o meu motivador é o seguinte, quando eu estou num ambiente repressivo, em que as pessoas são grotescas, esquisitas, você não tem incentivo de tocar o barco, mas quando você está num ambiente que as pessoas cooperam com você, você também se desdobra pra cooperar com eles. Então você retribui aquilo que você recebe, eu acho que a base é essa. Escolas que as pessoas trabalham felizes, incentivadas, respeito, a coisa flui. (E1).

Conforme destacado na literatura, como na pesquisa de Rhoden (2019), as práticas de gestão que promovem um ambiente de trabalho estimulante e respeitoso propiciam o engajamento e a satisfação dos funcionários. Em síntese, os depoimentos coletados revelaram que a motivação dos funcionários está intrinsecamente ligada à dedicação da direção, à escuta ativa, à valorização das competências individuais e da cooperação e do respeito mútuo entre os funcionários.

O terceiro código analítico desta categoria, “**Integração das equipes e celebrações**”, analisa a influência das celebrações na integração das equipes. Os entrevistados E13, E9 e E29 descreveram como a direção organiza eventos para a promoção de integração, oferecendo mimos, confraternizações e até festas em sítios, reforçando o sentimento de pertencimento e apreço no ambiente escolar.

(...) Ele é atencioso nas datas comemorativas, nunca esquece, dá um mimozinho, lembrancinha, nem que seja (...) uma mensagem. (...) depois nós tivemos em

comemoração do dia da mulher, o dia das mães, comemoração, foi feita uma mesa aqui de um café pra gente. Então, assim, o pessoal recebe a gente muito bem. (E13);

(...) Sim, dia das mães, dia dos pais, dia internacional da mulher, dia do professor, semana do professor. Eles sempre fazem, cada dia da semana que antecede aquela semana de recesso, eles vão fazer um almoço especial, vão dar um sorvete, sempre vai ter ali alguma coisinha para agradar. (E9).

A Figura 6 representa uma das celebrações, carinhosamente descrita como “mimozinho” ou “alguma coisa para agradar”; nesta ocasião a gestão da Escola ofereceu às funcionárias uma pequena confraternização em comemoração ao Dia das Mães.

### **Figura 6**

*Comemoração do Dia das Mães*



(...) Sim. No final do ano, teve uma festa excelente(...) Olha, as datas comemorativas, por exemplo, o dia das mães que passou, eles colocaram para a gente um bolo, um bolo, salgadinhos. Então, nós tivemos um lanche, uma confraternização no dia, na

sexta-feira, sabe? Comemorando o dia das mães. E ele entregou ainda lembrancinhas para todo mundo, mesmo para os pais também, né? Para todos os funcionários, mas a homenagem era para as mães. E no final do ano ele faz uma festa para a gente, num sítio e você não tem que pagar nada, né? Então, assim, toda data, nada passa despercebido. (E29).

Para ilustrar eventos de confraternização maiores, foi mencionado o Festival de Dança que ocorreu no ano de 2019 - Figura 7 -, e que teve a participação de funcionários de todos os grupos e, também de alunos. Além disso, o evento teve dentro de sua programação uma atração externa à comunidade escolar, proporcionando integração entre os funcionários e a comunidade escolar.

### **Figura 7**

*Festival de Dança com show de rock*



O cuidado em celebrar tais datas fortalece o vínculo entre os funcionários e a instituição, criando um ambiente de trabalho mais acolhedor e leve. A prática de reconhecer e valorizar os funcionários nessas ocasiões é mencionada por Silva (2021), ao afirmar que tais

celebrações contribuem para o desenvolvimento de um senso de comunidade e pertencimento entre os funcionários.

### ***5.2.5 Infraestrutura e Recursos Humanos na Promoção da Motivação dos Funcionários***

Durante a realização das entrevistas com os funcionários desta instituição, foi possível obter uma visão detalhada sobre a influência dos recursos e da infraestrutura disponíveis no desenvolvimento do trabalho. Emergiram aspectos fundamentais que moldam o dia a dia dos funcionários e influenciam diretamente sua satisfação e desempenho, sejam relacionados aos recursos humanos disponibilizados nesta Escola, diferentemente de outras escolas da rede pública estadual e de outros municípios da região metropolitana de Belo Horizonte; a disponibilidade de espaços dedicados às atividades de ensino-aprendizagem, e, ainda; a disponibilização de materiais didático-pedagógicos complementares àqueles usualmente disponíveis.

A Tabela 14, a seguir, destaca os códigos analíticos utilizados para investigar quais práticas relacionadas à infraestrutura e recursos humanos que influenciam na motivação dos funcionários.

**Tabela 14**

*Códigos analíticos da categoria Infraestrutura e Recursos Humanos na promoção da Motivação dos Funcionários, definição e ocorrência em entrevistas*

<b>CÓDIGOS ANALÍTICOS</b>	<b>DEFINIÇÃO</b>	<b>ENTREVISTADOS</b>
Disponibilidade e Qualidade da Infraestrutura Física	Este código analítico refere-se à importância dos espaços e recursos físicos no ambiente escolar, como laboratórios, auditórios e áreas esportivas, para proporcionar um ambiente de trabalho diversificado e adequado.	E9 E11 E16 E22
Recursos Humanos como Fator	Este código abrange a contribuição dos profissionais de apoio, como professores	E6 E12 E16 E17 E29

Motivacional	eventuais, porteiros e pessoal de manutenção, para a motivação dos funcionários.	
--------------	--	--

O código analítico “**Disponibilidade e Qualidade da Infraestrutura Física**” destaca a relevância dos espaços físicos e dos recursos materiais disponibilizados pela escola para a promoção de um ambiente de trabalho motivador. Os dados apresentados a seguir foram coletados a partir da observação da pesquisadora *in loco* como parte das atividades desenvolvidas na rotina escolar, juntamente com a análise das entrevistas que mencionaram a influência da infraestrutura existente, especialmente o cuidado na manutenção dos espaços, e na motivação dos funcionários para o trabalho.

A existência de áreas como o teatro de arena, o ginásio poliesportivo, o laboratório de informática, o auditório e a área externa de livre acesso, em condição e disponíveis para uso, enriquece o cotidiano escolar, oferecendo aos professores a oportunidade de planejar e executar atividades diversificadas e de maior qualidade. A utilização desses recursos, mediante prévia solicitação para controle de horários, garante a organização necessária para que as aulas e eventos ocorram sem conflitos de agenda, facilitando a gestão do tempo dos professores e promovendo uma experiência escolar mais harmoniosa. Além disso, o laboratório de ciências completo é um dos recursos mais valiosos, oferecendo aos docentes as ferramentas para realizar experimentos e atividades práticas com os alunos. Tais espaços permitem que os professores aprimorem suas competências pedagógicas e se sintam realizados ao oferecer um ensino mais rico e de alta qualidade, contribuindo diretamente para a motivação no ambiente de trabalho.

A combinação desses espaços e recursos com a disponibilidade da gestão em mantê-los em condição de uso cria um ecossistema educacional que não apenas favorece o aprendizado dos alunos, mas também aumenta a satisfação e o engajamento dos funcionários, reforçando a infraestrutura física como um diferencial motivacional nesta escola.

Semelhante aos recursos de infraestrutura, os recursos humanos também se apresentaram como aspecto importante para investigação de práticas de gestão que influenciam na motivação dos funcionários. Para esta análise foi criado o código analítico “**Recursos Humanos como Fator Motivacional**” para identificar a influência dos



profissionais que compõem a equipe de suporte e como suas funções impactam diretamente o bem-estar e a motivação dos funcionários.

Identificou-se que a presença de professores eventuais para substituições pontuais, tanto no ensino fundamental I (1º ao 5º ano) quanto no ensino fundamental II (6º ao 9º ano), assegura que a carga de trabalho dos professores titulares seja equilibrada, evitando sobrecargas e permitindo que situações emergenciais sejam resolvidas sem prejuízo às turmas. Esses profissionais são preparados para atuar de forma eficiente, garantindo que os professores titulares possam tirar pequenas licenças ou atender emergências sem a preocupação de deixar suas classes desassistidas, o que contribui significativamente para a redução do estresse e o aumento da satisfação no trabalho. Vale dizer que o planejamento bem estruturado e aplicado pela coordenação pedagógica, juntamente com os professores, foi destaque nas entrevistas e se configurou como ponto importante para subsidiar a relevância deste recurso - professor eventual- no desempenho escolar.

Outro profissional destacado foi o porteiro que desempenha um papel singular na segurança e no acolhimento da comunidade escolar, reforçando a sensação de proteção e criando um ambiente de confiança mútua entre alunos, pais e funcionários. Este profissional não é obrigatório em todas as escolas, tornando-o um diferencial para a escola que o possui. Durante a pesquisa, observou-se que sua presença assegura a tranquilidade e a ordem no espaço escolar e contribui para o bem-estar geral, promovendo um clima de segurança e acolhimento.

Diferentemente da maioria das escolas da rede pública, na Escola Municipal Aníbal Machado há um profissional exclusivo para manutenção e pequenos reparos, o que garante que o espaço escolar se mantenha em boas condições, minimizando interrupções nas atividades, eventualmente causadas por problemas estruturais, e assegurando a funcionalidade do ambiente. O cuidado contínuo com a infraestrutura reflete o compromisso da gestão com a qualidade e a eficiência, permitindo que os funcionários realizem suas tarefas em um ambiente seguro, bem mantido e funcional, o que é essencial para a motivação e produtividade diária.

Nesta Escola, a infraestrutura adequadamente planejada e o corpo de profissionais dedicados criam um ambiente propício ao trabalho, promovendo a satisfação e o engajamento dos funcionários (Oliveira et al., 2021). A percepção de valorização, destacadas nas entrevistas e mencionadas anteriormente, se reflete nas políticas implementadas pela gestão, e

essas medidas, além de melhorar o ambiente de trabalho, reforçam o cuidado com as necessidades cotidianas dos funcionários, promovendo um senso de pertencimento e incentivando a produtividade, o que pode reduzir o sentimento de frustração e aumentando a motivação dos professores.

O forte vínculo dos funcionários com esta Escola é perceptível, após o detalhamento nas seções anteriores, além do tempo extenso de trabalho na mesma escola - descrito na Tabela 6 Perfil do entrevistado - das manifestações de satisfação em trabalhar na Escola, houve um relato que apresentou a conexão emocional existente entre os funcionários e a Escola. As subseções a seguir, intituladas ‘A alma da escola’ e ‘A Fanfarra Escolar: Um Projeto de Música e Educação’ demonstram o forte vínculo existente entre funcionário e ambiente de trabalho, o que pode ser destacado como fator motivacional, especialmente para a retenção dos profissionais por um período prolongado.

#### *5.2.5.1 A alma da escola*

A motivação dos funcionários nesta instituição transcende os incentivos tradicionais, revelando-se como um fenômeno complexo e multifacetado, enraizado tanto na cultura quanto no ambiente físico e emocional da escola. O texto a seguir explora os elementos intangíveis que alimentam a dedicação e o compromisso dos funcionários, oferecendo uma análise baseada nos relatos e na observação coletada, permitindo compreender a interação entre a natureza, a comunidade, as experiências pessoais e o fortalecimento do vínculo existente entre funcionário e escola. A Tabela 15, abaixo, destaca o código analítico utilizado para descrever a relação entre a conexão emocional com o ambiente de trabalho e a motivação dos funcionários.

**Tabela 15**

*Códigos analíticos da subcategoria A alma da escola, definição e ocorrência em entrevistas*

<b>CÓDIGOS ANALÍTICOS</b>	<b>DEFINIÇÃO</b>	<b>ENTREVISTADOS</b>
Ambiente Escolar e Conexão Emocional	Este código analisa a profunda conexão emocional que os funcionários têm com o	E12 E8

	ambiente escolar.	
--	-------------------	--

O código analítico "**Ambiente Escolar e Conexão Emocional**" descreve a escola como um espaço que vai além de sua função tradicional de local de trabalho, sendo percebida como um ambiente que transmite paz, alegria e bem-estar. Os relatos indicaram que o ambiente físico da escola, em harmonia com a natureza circundante, é um fator que eleva essa conexão emocional, gerando um forte sentimento de pertencimento e identidade coletiva entre os membros da comunidade escolar e que transcende fatores materiais, como remuneração ou condições de trabalho oferecidas pela administração municipal, destacando a importância da conexão emocional e os sentimentos decorrentes dela na motivação dos funcionários.

O depoimento do entrevistado E12 expressou um profundo apego emocional à escola, descrevendo-a como um "organismo vivo" e reforçando a sensação de que o ambiente vai além do físico, proporcionando uma experiência emocional única e profunda:

"(...) Parece que ela tem uma alma. Ela tem uma alma, assim, abstrata. Mas, sim, que você sente o cheiro da escola (...) É como lá em cima. Tem um lugar que parece um portal. Você entra e o cheiro do mato, o cheiro das flores (...) Te dá um momento de prazer sem limite. Incrível (...) Não é pelo salário. Não é pela gestão da Prefeitura."  
(E12)

Este relato evidenciou que o espaço escolar adquire um significado emocional que vai além do tangível. A natureza envolvente, como o "cheiro do mato" e das "flores", ofereceu uma experiência sensorial e emocional que contribui para o bem-estar de funcionários e alunos, criando uma atmosfera de refúgio. A escola, portanto, configura-se como um local de aprendizado e trabalho, bem como um espaço que proporciona tranquilidade e satisfação. A Figura 7, abaixo, mostra a entrada da escola, no intuito de ilustrar o clima da "fazenda", mencionado pelo E12.

**Figura 8***Entrada da Escola*

Outro aspecto interessante desse vínculo emocional foi a percepção de que o ambiente escolar possui uma energia especial, capturada de forma inusitada em um vídeo gravado durante a pandemia do Covid-19, quando a escola estava vazia. O entrevistado E12 relatou que, ao rever a gravação, sons de alunos e professores foram ouvidos, apesar do ambiente estar completamente vazio no momento da filmagem: “(...) Uma vez eu gravei um vídeo. Na época da pandemia (...) Aí estava só eu. Mais o Otávio (...) Não tinha ninguém (...) Você acredita que nessas cinco horas da manhã, no vídeo tinha som de alunos. De professores.” (E12)

O vídeo está disponível no *youtube*<sup>1</sup> e ilustra esse elemento de mistério e fascínio ao ambiente escolar, mencionado pelo E12, reforçando a ideia de que a escola possui uma "alma" e uma energia que suplanta a presença física. Tais eventos inexplicáveis contribuem para a percepção de que o ambiente escolar é único, um espaço onde as realidades tangível e intangível se encontram, afetando a forma como funcionários e alunos se conectam emocionalmente ao lugar. Com o propósito de oferecer mais detalhes sobre o depoimento do entrevistado 12, optou-se por apresentar, na íntegra, a entrevista realizada, disponível no Apêndice C deste trabalho.

---

<sup>1</sup> Disponível em <https://youtube.com/shorts/jsemn6JXDPw?si=NR6Z4clqXMBwyMhI>

Os relatos dos entrevistados sugerem que o ambiente emocional da escola tem um impacto direto na motivação de todos que convivem nesse espaço e este vínculo emocional é fortalecido por uma percepção coletiva de cuidado e atenção com o ambiente físico, que reflete a teoria dos fatores higiênicos e motivacionais de Herzberg (1968). A presença de elementos naturais e o carinho demonstrado pela gestão e pela comunidade escolar na manutenção do espaço são fatores que promovem o bem-estar imediato, bem como fortalecem o sentimento de pertencimento e identidade entre os membros da comunidade.

Além da dimensão emocional, o ambiente físico foi apontado como um componente essencial dessa conexão. O depoimento do entrevistado E8 destacou o trabalho de arborização realizado pelo vice-diretor, que, junto com os alunos, transformou o espaço físico e reforçou o vínculo entre a escola e a natureza:

(...) Todas as árvores dessa escola dentro do limite da escola foi o vice-diretor que plantou. (...) O vice-diretor arborizou o bairro. (...) Não tô falando pra puxar saco, estou dizendo pra reconhecer porque não é só a relação com as pessoas, mas tem esse visual, essa limpeza de uma escola velha que é difícil manter. (E8)

Esse relato evidencia que o cuidado com o ambiente físico não se limita a ser uma questão estética, passa a ser um símbolo de orgulho e pertencimento. As árvores plantadas pelo vice-diretor, muitas vezes com a ajuda dos alunos, simbolizam um esforço conjunto e contínuo de cuidado e crescimento – tanto pessoal quanto comunitário. A Figura 8 ilustra o ambiente arborizado da Escola e o cuidado com a manutenção, mencionados pelo entrevistado E8.

**Figura 9***Vista ampla do pátio da escola*

Mais uma vez, percebe-se a aplicação da Teoria dos Dois Fatores de Herzberg (1968) que propôs que a motivação no ambiente de trabalho é influenciada por dois tipos de fatores: fatores higiênicos (extrínsecos) e fatores motivacionais (intrínsecos) e estes fatores afetam a satisfação e a motivação dos indivíduos de maneiras distintas. A valorização do ambiente físico e as melhorias das condições de trabalho proporcionadas pelo vice-diretor são elementos dos fatores higiênicos. A arborização dentro e fora da escola propiciou um ambiente visualmente agradável e bem-cuidado, o que pode ser visto como um esforço para atender às necessidades básicas dos indivíduos, promovendo uma sensação de bem-estar. Ao mesmo tempo, essa prática criou vínculo entre o gestor e um aluno e contribuiu para o atendimento às necessidades de ‘autorrealização e autoestima" (Silva, 2021), como a criação de um ambiente de trabalho que reflete cuidado e consideração. A dedicação em manter a limpeza e o visual da Escola demonstra um investimento em fatores intrínsecos (McClelland, 1961), elementos importantes para a satisfação interna e a retenção dos indivíduos na organização.

A percepção de cuidado com o ambiente e o significado atribuído ao lugar por cada pessoa que o frequenta ilustram a importância dos fatores motivacionais, especialmente quando analisados os fatores motivacionais para o trabalho, e a partir dos relatos já mencionados nesta pesquisa pode-se dizer que esses fatores contribuem para que os

indivíduos se sintam valorizados e reconhecidos, o que, de acordo com Herzberg, é essencial para a motivação a longo prazo (Herzberg, 1968). A manutenção do vínculo e da motivação dos funcionários para o trabalho pode ser espelhada por cada funcionário a partir de cada boa prática identificada neste ambiente. Segundo os relatos dos entrevistados E8 e E12, a conexão com a natureza e o compromisso com o ambiente tornam a escola um lugar especial, um espaço onde cada pequeno gesto de cuidado reverbera como um grande ato de amor e dedicação.

Essa motivação cultivada de maneira orgânica é o que inspira a comunidade escolar a continuar investindo no espaço e nas pessoas, criando um legado de beleza, cuidado e bem-estar. A Escola, embora antiga e difícil de manter, brilha com um visual acolhedor, fruto do carinho e esforço diários de sua comunidade. Como mencionado por E8, mesmo em uma comunidade pobre e com desafios constantes, há um cuidado perceptível em cada detalhe da Escola, que se reflete no entusiasmo e na alegria de todos, desde os auxiliares até os gestores. A dedicação e o cuidado com o ambiente escolar são uma fonte de motivação intrínseca que fortalece o vínculo dos funcionários com a escola e promove uma cultura de bem-estar e satisfação a longo prazo.

#### *5.2.5.2 A Fanfarra Escolar: Um Projeto de Música e Educação*

A fanfarra escolar se destaca como um projeto singular dentro do contexto da Escola Municipal Aníbal Machado, oferecendo uma abordagem alternativa à prática pedagógica tradicional. Inicialmente, criada como uma atividade extracurricular, a fanfarra transcende sua função de simples entretenimento para se tornar um espaço de aprendizado e desenvolvimento pessoal, tanto para os alunos quanto para os educadores envolvidos. Este subcapítulo não visa esgotar o tema, e sim apontar a relevância da fanfarra como objeto de estudo em futuras pesquisas, dada a sua capacidade de motivar e transformar a vida escolar dos participantes.

O depoimento, a seguir, expõe a intensa paixão do educador pela sua vocação, evidenciando seu compromisso com a transformação dos alunos através da música e o impacto do seu trabalho. O relato do professor responsável mostrou o poder transformador da educação musical, que não se atém a apenas moldar vidas individuais, indo além, gerando frutos duradouros na comunidade.

(...) E eu tenho outros, ex-alunos vários, que vivem da música, que começaram aqui, tanto em igrejas, tem muitos que tocam igreja evangélica, muitos, mas eu tenho, que tocam em banda, que vivem da música. Eu já tive alunos(...) que montaram outras fanfarras(...)Inclusive do Lar dos Meninos, pensa (...) Existe até hoje a fanfarra do Lar dos Meninos, é uma fanfarra gigantesca. O menino foi aluno aqui. (E8).

O professor, que originalmente ingressou na carreira educacional como docente de língua inglesa, foi redirecionado exclusivamente para este projeto, evidenciando a importância que a fanfarra ganhou dentro da escola e na comunidade local. A experiência do educador, que aprendeu a conduzir a fanfarra na prática, reflete uma paixão profunda pela educação e pela música, características que, segundo ele, são essenciais para o sucesso do projeto.

(...) Meu concurso foi língua inglesa, mas aí já não trabalho nessa área mais. Fui desviado de função por causa do projeto. É um projeto de música, educação pela música

Entrevistador: Você tem alguma formação?

Entrevistado: Zero.

Entrevistador: Você aprendeu na prática?

Entrevistado: (...) Eu sou educador de paixão louca. Eu sou louco da educação (...) (E8)

Para muitos, o projeto de música vai além da simples execução de instrumentos; ele se transforma em um canal para expressar criatividade, desenvolver disciplina e criar laços sociais. Os recortes das entrevistas com as mães dos alunos que frequentam as aulas do Projeto Fanfarra revelaram o poder transformador que o projeto exerce sobre os alunos e sobre suas famílias: “(...) Não é sua função, mas o carinho que o professor tem com eles. Ele é psicólogo, ele é professor, ele é amigo dos meninos e tal.” (E26); “(...) É a forma de agradecimento, o carinho que ele tem com as crianças.(...) Isso faz uma diferença muito grande na vida deles.(...) E automaticamente faz na vida da gente também, que é mãe.”(E27).



As falas destacaram a dedicação do professor que vai além de suas obrigações formais, assumindo papéis que ultrapassam os limites convencionais da docência. A referência ao professor como psicólogo, amigo, é alguém que faz a diferença na vida dos alunos destacando a importância de um educador que não se limita a ensinar, transcendendo e se importando genuinamente com o bem-estar emocional e social dos alunos.

Essas mães reconhecem e valorizam o envolvimento do professor, expressando um desejo intenso de contribuir e retribuir de alguma forma, o que evidencia a transformação positiva que a fanfarra traz não apenas para os alunos, mas também para suas famílias, criando uma rede de apoio e colaboração em torno do projeto. A gratidão e o desejo de ajudar mais são sinais claros de que o projeto transcende a mera educação musical, impactando de maneira significativa a comunidade como um todo, como pode ser observado nos trechos de entrevistas a seguir: “(...) Transforma, ué. E nada mais que é justo ajudar. Eu queria ajudar mais ainda.” (E26); “(...) Nossa, meu Deus do Céu. Eu queria ajudar ele mais ainda.” (E27).

A fanfarra não é utilizada como uma oportunidade de inclusão, desenvolvimento e integração da comunidade escolar. A dedicação do professor responsável, a adesão voluntária e permanência dos alunos no projeto e, ainda, o apoio operacional fornecido por algumas mães de alunos para a realização das atividades do projeto permitem concluir que esta prática pode ser elencada como catalisadora da motivação no ambiente escolar. Ao perceber a coesão existente entre professor, alunos e família é possível vislumbrar um exemplo prático do cumprimento da função precípua da escola: a educação transformadora com impacto social, o que auxilia na percepção da Escola Municipal Aníbal Machado como um lugar de pessoas felizes.

### ***5.2.6 Desmotivação dos funcionários***

Para concluir a investigação sobre as práticas de gestão motivadora, esta pesquisa também buscou conhecer os fatores que desmotivam os funcionários para o desenvolvimento de seu trabalho ou manutenção do vínculo com a Escola. A Tabela 16 apresenta o código analítico criado a partir das respostas dos entrevistados às perguntas “Existe algo que te desmotiva para trabalhar aqui?” e “Qual atitude da direção que mais te desmotiva ao trabalho?”, pertencentes ao Roteiro de Entrevista (Apêndice A) e conduzidas aos grupos de auxiliares e professores, respectivamente.

**Tabela 16**

*Código analítico da categoria Desmotivação dos funcionários, definição e ocorrência em entrevistas*

CÓDIGOS ANALÍTICOS	DEFINIÇÃO	ENTREVISTADOS
Interferência Externa e Desmotivação	Este código aborda como a interferência de instâncias externas impacta negativamente o ambiente escolar.	E1 E7 E22

No código analítico "**Interferência Externa e Desmotivação**" foram agrupadas as manifestações de impacto negativo geradas no ambiente interno como fatores desmotivadores. As diretivas impostas pelas autoridades competentes, neste caso, pertencentes ao poder público, foram identificadas como um elemento desmotivador, caracterizado por “decisões autoritárias” e a “ausência de diálogo”.

O entrevistado E1 manifestou sua frustração ao relatar que a Secretaria de Educação intervém nas operações escolares de maneira unilateral, sem consulta prévia ou respeito pelas decisões tomadas no âmbito local “(...) aí nesses casos tem uma situação até desagradável que às vezes a gente é atropelado, ou o próprio diretor é atropelado com a secretaria, faz o que quer, da hora que quer, do jeito que quer.” (E1).

Tal percepção foi reforçada pelos relatos de E7 e E22, que enfatizaram que a desmotivação dos profissionais da educação muitas vezes não decorre de problemas internos da escola, mas sim de um sistema educacional mais amplo, que se revela ineficiente e desconsidera as reais necessidades do ambiente escolar: “(...) Às vezes, as coisas que nos desmotivam não estão na escola, né? A gente sabe que é o sistema.”(E7); “(...) Existe, mas aí é do poder público, né? O poder público é desmotivador. Ah, assim.”(E22).

A imposição de decisões hierárquicas, sem a devida consideração pela equipe escolar, gera insatisfação e compromete o clima de cooperação, afetando o funcionamento da escola e, por consequência, influenciando na motivação dos profissionais. Tendo em vista a qualidade do clima e relacionamento interpessoal, a organização e planejamento do trabalho, o

funcionamento habitual da Escola e os resultados alcançados tanto com a comunidade interna como a comunidade externa (famílias de alunos, vizinhos da escola e ex-alunos), as manifestações dos funcionários evidenciaram a necessidade de maior diálogo, respeito à autonomia e aproximação das autoridades com as instituições no intuito de elaboração de diretivas mais assertivas e condizentes com a realidade local, além de possibilitar a disseminação de boas práticas de gestão para promover um ambiente de trabalho mais colaborativo e motivador.

A motivação dos funcionários é um fenômeno multifacetado que pode ser influenciado por uma série de fatores intrínsecos e extrínsecos ao ambiente de trabalho (Santos, 2021). No contexto das instituições públicas de ensino, essa problemática se apresenta de maneira ainda mais complexa, dada a estrutura hierárquica e as múltiplas camadas de regulamentação e controle e a desvalorização do profissional que trabalha na educação, dentre outros fatores de conhecimento público. A análise das respostas dos entrevistados revelou que a desmotivação está intimamente ligada a três aspectos principais: o sistema de ensino, o poder público, e as imposições vindas da Secretaria da Educação, bem como as resoluções da prefeitura.

Os depoimentos coletados indicaram que, em alguns casos, os funcionários enfrentam dificuldades devido à falta de autonomia e ao cumprimento de diretrizes impostas. O relato do entrevistado E1 destacou a percepção de que, ocasionalmente, as decisões são tomadas sem consulta prévia, afetando o desenvolvimento do trabalho, internamente. Tais desafios refletem o que Oliveira (2019) observa sobre a rotina administrativa no ambiente escolar, que frequentemente é definida por normas e regulamentos rígidos e caracterizada pela burocracia.

Essa rigidez, conforme apontado por Oliveira (2019), desconectada da realidade, revela-se inadequada para resolver problemas, resultando na desmotivação dos professores e prejudicando o funcionamento da escola. No entanto, é importante notar que os funcionários da Escola pesquisada demonstraram resiliência e compromisso com suas responsabilidades, não se deixando desmotivar facilmente, mesmo diante das dificuldades impostas pelo sistema. A atitude proativa testemunha a dedicação e o profissionalismo dos educadores, que buscam sempre oferecer o melhor no seu trabalho, apesar das dificuldades mencionadas por Oliveira (2019).

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Por meio do estudo de caso da Escola Municipal Aníbal Machado, o presente estudo teve como objetivo geral investigar como ocorrem as práticas de gestão escolar utilizadas para motivar os funcionários da Escola. Para alcançar esse objetivo, foram estabelecidos objetivos específicos que incluíram identificar as práticas de gestão relacionadas à motivação dos funcionários; descrever as características do contexto que influenciam o desenvolvimento de práticas motivadoras na escola pesquisada; e verificar quais são os desafios para a implementação de práticas motivadoras na escola pesquisada.

Os resultados obtidos revelaram uma forte ligação entre as práticas de gestão voltadas para as pessoas e a motivação, corroborando as teorias apresentadas no referencial teórico. A pesquisa identificou que práticas de gestão baseadas no reconhecimento, na organização e distribuição do trabalho e na transparência e fluidez na comunicação e na promoção de um ambiente de trabalho colaborativo são fundamentais para aumentar o engajamento e a motivação dos funcionários.

Na análise das entrevistas, percebeu-se que a aplicação de práticas de gestão motivadoras depende de fatores internos como o estilo de liderança adotado pelo gestor, como também, de fatores externos, como as normativas e procedimentos determinados pelas autoridades, neste caso, a Secretaria Municipal de Educação; sendo que os primeiros influenciam mais na motivação dos funcionários ao trabalho.

Gestão Humanizada foi a descrição mais prevalente nas entrevistas. A gestão humanizada envolve a dedicação da direção e a abertura para o diálogo, sendo fundamental para se criar um ambiente de confiança e respeito. Os funcionários se mostraram motivados ao desenvolvimento do trabalho por considerarem os gestores acessíveis e disponíveis para o diálogo, além de considerarem as potencialidades e necessidades dos funcionários. Ao adotarem um fluxo de comunicação acessível, com várias formas de transmissão de informações - como murais, cadernos de avisos, *e-mails* e *WhatsApp*- e, ainda a abertura a possibilidade de comunicação próxima e facilitada entre funcionário e gestor, os gestores demonstraram práticas de gestão motivadora.

A atuação gerencial que prioriza valores como empatia, escuta e comunicação respeitosa está alinhada com a gestão participativa, o que sugere que a inclusão dos funcionários no processo decisório aumenta o comprometimento e a satisfação no trabalho.

Um ambiente colaborativo, no qual as vozes dos funcionários são ouvidas, contribui para um clima organizacional positivo e motivador. A pesquisa mostrou que quando os funcionários se sentem parte do processo decisório e se entendem próximos aos gestores, sua motivação e comprometimento com a instituição aumentam.

Outra prática identificada está relacionada ao alinhamento dos objetivos da organização com as necessidades pessoais dos funcionários. Quando mencionadas as práticas de flexibilidade de horários ou a possibilidade do funcionário fazer uma refeição ofertada pela Escola, antes do início de seu período de trabalho, verificam-se ações de motivação intrínseca, que sugerem que quando os funcionários percebem que seus interesses e valores estão alinhados com os da organização, seu engajamento e motivação aumentam significativamente.

Quanto à organização e planejamento do trabalho, duas características se destacaram, quais sejam: a valorização das competências individuais e a concessão de autonomia para o desenvolvimento do trabalho. A prática de reconhecer e destacar as habilidades específicas de cada funcionário está alinhada com a valorização do capital humano, que considera as competências individuais como um ativo estratégico para a organização. Já a flexibilização para realização de parte do planejamento de aulas em casa, por exemplo, permitiu autonomia para que os funcionários gerenciem seu próprio tempo e realizem a entrega de atividades não finalísticas à sua função com maior celeridade e permitindo até mesmo melhor controle pela equipe gestora. Essa abordagem está em consonância com a teoria da autodeterminação, que defende que a autonomia é um dos principais fatores que impulsionam a motivação intrínseca. Funcionários que têm liberdade para tomar decisões e gerenciar seu tempo tendem a se sentir mais motivados e satisfeitos com seu trabalho.

Tais práticas de gestão de pessoas identificadas na pesquisa, não apenas refletem as teorias discutidas no referencial teórico, mas também oferecem um caminho claro para a implementação de estratégias que visam aumentar a motivação e o engajamento dos funcionários nas instituições de ensino. A relação entre teoria e prática, evidenciada pelos resultados, reforça a necessidade de uma abordagem integrada e humanizada na gestão escolar, que priorize o bem-estar e o desenvolvimento dos profissionais da educação.

Para os objetivos desta pesquisa, dentre os fatores desmotivadores que devem ser evitados, foram mencionados, especialmente, a burocracia e a rigidez das normativas impostas externamente à toda a Escola. Entretanto, a pesquisa também destacou uma resiliência notável entre os funcionários que, apesar das dificuldades impostas pelo sistema,

mantêm um compromisso com suas responsabilidades e buscam oferecer o melhor em seu trabalho. Essa atitude proativa é um testemunho da dedicação e profissionalismo dos educadores que, mesmo diante de um ambiente desafiador, continuam a se esforçar para cumprir sua missão educacional. Insta mencionar, que não houve nas entrevistas a referência à contrapartida financeira ou a remuneração como fator motivador.

O contexto da Escola Municipal Aníbal Machado, especificamente sua cultura organizacional e dinâmica entre os funcionários, tem um papel central no desenvolvimento de práticas motivadoras. O fator interno, como o estilo de liderança adotado pelo gestor, foi identificado como principal influenciador. A gestão humanizada e a criação de um ambiente de acolhimento, confiança e respeito foram predominantes na motivação dos funcionários. Ademais, as práticas que alinham os objetivos institucionais com as necessidades pessoais dos funcionários, como a flexibilidade de horários e a oferta de refeições no período intra-jornadas, contribuem para aumentar a motivação intrínseca.

Além das práticas mencionadas acima, dois fatos foram mencionados como forma complementar, ao investigar as práticas de gestão existentes na Escola Municipal Aníbal Machado e refletem que a motivação dos funcionários no ambiente de trabalho está também relacionada a fatores intangíveis, mas muito presente do discurso dos entrevistados, conforme detalhado a seguir.

A subseção 5.2.5.1, intitulada "A alma da escola", oferece uma reflexão profunda sobre a essência do ambiente escolar e como ele afeta a motivação dos funcionários. A análise revela que a motivação transcende os incentivos tradicionais, sendo influenciada por fatores intangíveis como a cultura organizacional, a conexão emocional com o espaço físico e a interação comunitária. A descrição da escola como um lugar que "tem uma alma" sugere que a atmosfera e a vivência cotidiana dos funcionários são fundamentais para o seu comprometimento e satisfação. Essa perspectiva está atrelada às teorias que enfatizam a importância do ambiente de trabalho na motivação, como a motivação ambiental que considera que o espaço físico e a cultura organizacional podem afetar diretamente o bem-estar e a produtividade dos funcionários. Em suma, o subcapítulo conclui que a "alma da escola", composta por suas interações, valores e ambiente, é um elemento raro que cultiva um clima motivador e engajador, promovendo o sucesso educacional e o desenvolvimento profissional dos funcionários.

Um projeto extracurricular, fomentado pela gestão da escola e abraçado pelo professor regente, pelos alunos e pelas famílias revelou o potencial existente nessa Escola para o cumprimento de sua função social de integração com a comunidade para formar cidadãos. Na subseção 5.2.5.2 “A Fanfarrinha Escolar: Um Projeto de Música e Educação”, revelou-se uma iniciativa que, a partir da motivação gerada pelas práticas de gestão existentes na Escola, inclusive o apoio da gestão para o desenvolvimento da atividade, transcende a mera prática musical e se configura como um espaço de inclusão e desenvolvimento dos alunos e de promoção da integração família-escola. A fanfarrinha promove habilidades musicais, bem como fomenta valores como a cooperação, a disciplina e o respeito e apoio mútuo, essenciais para a formação de cidadãos conscientes e engajados.

Ainda que amplamente elogiada e elencada como melhor lugar para trabalhar, se comparada às outras escolas da rede pública de ensino, a Escola Municipal Aníbal Machado enfrenta desafios para implementação das práticas de gestão motivadoras, supramencionadas. Dentre os desafios identificados, houve destaque para os fatores externos, como a rigidez das diretrizes educacionais e a burocracia imposta pelas normativas do poder público, que limitam a autonomia dos gestores escolares. A falta de flexibilidade administrativa impede que a gestão tenha liberdade para tomar decisões mais ajustadas ao contexto e às necessidades da escola, comprometendo a criação de um ambiente mais dinâmico e motivador para os funcionários.

No que concerne às diretrizes emanadas do poder público, foi constatado que a flexibilização do planejamento pedagógico trouxe novos desafios gerenciais para a equipe de gestão, especialmente para os responsáveis diretos pelo acompanhamento pedagógico. Os gestores enfrentam dificuldades em manter o controle sobre o desempenho pedagógico, especialmente quando professores resistem em comparecer presencialmente à escola em momentos críticos. Tal resistência compromete a coesão institucional e prejudica o suporte necessário para a implementação eficaz das ações pedagógicas, criando uma tensão entre a autonomia docente e a necessidade de alinhamento organizacional. Como indicado pelos entrevistados, tal cenário demanda uma gestão conciliadora e estratégias de comunicação mais robustas para garantir que as práticas motivadoras sejam eficazes e sustentáveis.

No tocante aos fatores internos, a pesquisa revelou que a necessidade de desenvolvimento pessoal em técnicas e estratégias de comunicação e relacionamento interpessoal, especialmente para os gestores, é um desafio constante. Constatou-se que, para

motivar os funcionários, a equipe gestora recorre a estímulos simples, como elogios e pequenos gestos de reconhecimento, como cartões e bombons, sugerindo que a cultura de incentivo na Escola está muito pautada em ações simbólicas. Contudo, isso pode não ser suficiente para engajar os funcionários, uma vez que os depoimentos indicaram que, apesar de se interessarem pelas propostas da direção, os funcionários ainda precisam ser estimulados constantemente para participarem ativamente e, portanto, este estímulo parece estar mais relacionado ao cumprimento de tarefas imediatas do que à construção de um engajamento e manutenção da motivação.

Outro desafio apontado diz respeito à necessidade de ampliação da participação dos funcionários na tomada de decisões, especialmente no que se refere ao planejamento pedagógico. Conforme salientado por um dos entrevistados, as decisões muitas vezes chegam "prontas", sem a devida participação colaborativa dos funcionários desde o início do processo. Ainda que alguns ajustes sejam realizados com base em sugestões pontuais dos funcionários, a percepção é de que o processo decisório não é plenamente compartilhado, o que pode gerar desmotivação e uma sensação de exclusão por parte dos funcionários. Tal situação sugere uma dificuldade na implementação de uma gestão verdadeiramente colaborativa e compartilhada, na qual as contribuições dos funcionários possam ser integradas de maneira mais substantiva.

Portanto, a implementação de práticas motivadoras na Escola enfrenta desafios tanto estruturais, como a burocracia e a rigidez das diretrizes, quanto relacionais, como a falta de participação ativa no processo decisório e a necessidade de maior engajamento e desenvolvimento pessoal para comunicação e relacionamento interpessoal. Superar estes obstáculos exige uma abordagem gerencial ainda mais flexível e inclusiva, que valorize tanto a autonomia dos funcionários quanto a coesão institucional, promovendo, assim, um ambiente de trabalho mais motivador e colaborativo.

A presente pesquisa, ao investigar as práticas de gestão escolar e sua relação com a motivação dos funcionários na Escola Municipal Aníbal Machado, trouxe à luz importantes achados que contribuem para a compreensão das práticas de gestão que promovem a motivação dos profissionais no ambiente educacional. No entanto, é fundamental reconhecer as limitações que permeiam este estudo, as quais podem impactar a generalização e a profundidade das conclusões obtidas.

Primeiramente, a ausência de uma abordagem longitudinal representa uma limitação significativa. A análise das práticas de gestão e da motivação dos funcionários em um único



período/mandato da gestão escolar pode não capturar as dinâmicas evolutivas que ocorrem em ambientes escolares. A realização de um estudo longitudinal poderia fornecer *insights* valiosos sobre como as práticas de gestão se transformam e como essas mudanças influenciam a motivação ao longo do tempo, permitindo uma compreensão mais abrangente das tendências, das variáveis para implementação e dos efeitos a longo prazo. Além disso, a inclusão de múltiplas fontes de dados, como observações diretas e análise de documentos, poderia proporcionar uma visão mais abrangente e fundamentada das práticas de gestão e da motivação dos funcionários, permitindo uma validação cruzada das informações obtidas.

Ainda, outro ponto relevante diz respeito aos fatores culturais e sociais que permeiam a comunidade em que a escola está inserida. A pesquisa pode não ter abordado de maneira adequada como esses fatores influenciam a motivação dos funcionários. A cultura local, as expectativas sociais e as condições econômicas podem influenciar as dinâmicas escolares, e sua consideração poderia enriquecer a análise e oferecer uma perspectiva mais holística sobre a motivação no contexto educacional.

Vale dizer que, embora a pesquisa tenha contribuído significativamente para o entendimento das práticas de gestão e sua relação com a motivação dos funcionários, é imprescindível considerar essas limitações ao interpretar os resultados. Dessa maneira, a pesquisa se apresenta como ponto de partida para investigações com maior amplitude territorial ou temporal. A continuidade de investigações futuras, que abordem as lacunas identificadas, poderá enriquecer o campo da gestão escolar e possibilitar a elaboração de diretrizes voltadas aos funcionários da escola, especialmente da rede pública de ensino, para a promoção de um ambiente educacional motivador e mais qualificado.

A investigação das narrativas e impactos gerados pela fanfarra pode contribuir significativamente para a compreensão de como iniciativas culturais podem ser utilizadas como ferramentas pedagógicas eficazes, promovendo a inclusão social, o fortalecimento dos vínculos comunitários a partir da escola, a melhoria da qualidade educacional e do relacionamento entre escola e comunidade em contextos desafiadores. Portanto, a fanfarra escolar se apresenta como um objeto de estudo promissor, capaz de inspirar novas abordagens e práticas educativas que valorizem a transdisciplinaridade, o potencial de cada aluno e a integração comunitária.

Acrescenta-se, ainda, que outras possibilidades de pesquisas futuras estão ancoradas na investigação do impacto da incorporação de novas ferramentas ou estratégias de trabalho

advindas da vivência no período pandêmico - como, por exemplo, o planejamento em casa mencionado nesta pesquisa. Ou, diante da estreita relação entre as práticas de gestão, apontadas neste estudo, e as pessoas é possível propor um estudo que revise as práticas de gestão de pessoas no âmbito da escola pública a partir das ações motivadoras.

Ademais, como possibilidade de pesquisa futura, menciona-se a relação entre a motivação dos funcionários e o desempenho educacional, explorando como um ambiente de trabalho motivador para os educadores afeta diretamente a motivação e o desempenho dos alunos.

Ao explorar a temática da gestão motivadora no ambiente escolar sob a perspectiva da dinâmica das organizações, esta pesquisa se apresenta como ponto de partida para promoção de práticas de gestão motivadoras nas escolas da rede pública de ensino, que aumentem o engajamento e o bem-estar dos profissionais da educação, no intuito de qualificar a entrega do serviço educacional de qualidade para todos os envolvidos: funcionários, estudantes, famílias e sociedade em geral.

## REFERÊNCIAS

Aguilar, M. A. (1999). *Motivação humana nas organizações: análise crítica do comportamento humano no contexto das teorias e técnicas motivacionais aplicadas em organizações*. Dissertação (Mestrado em Qualidade) - Instituto de Matemática Estatística e Computação Científica / Universidade Estadual de Campinas. Recuperado de <http://www.bibliotecadigital.unicamp.br/document/code=000176182>.

Aguilar, F. R. de. (2019). *Comunicação interna*. Sagah. Disponível em [https://login.vitalsource.com/?redirect\\_uri=https%3A%2F%2Fintegrada.minhabiblioteca.com.br%2Freader%2Fbooks%2F9788533500464%2Fpages%2Frecent&brand=integrada.minhabiblioteca.com.br](https://login.vitalsource.com/?redirect_uri=https%3A%2F%2Fintegrada.minhabiblioteca.com.br%2Freader%2Fbooks%2F9788533500464%2Fpages%2Frecent&brand=integrada.minhabiblioteca.com.br)

Alves, N. N. L. (2006). “*Amor à profissão, dedicação e o resto se aprende: significados da docência em Educação Infantil na ambiguidade entre a vocação e a profissionalização*”. In: REUNIÃO ANUAL DA ANPED, 29., Caxambu. Anais. Caxambu.

Alves, S. M. C., & Barbosa, M. R. B. (2020). Gestão escolar democrática: dimensão diretiva aos processos educacionais significativos. *Research, Society and Development*, 9(4), e139942985-e139942985.

Alves, T. L. de L., & Bispo, M. de S.. (2022). Formação de gestores públicos escolares à luz da reflexividade prática. *Revista De Administração Pública*, 56(2), 226–247. <https://doi.org/10.1590/0034-761220210227>

Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70.

Bardin, L. (2021). *Análise de conteúdo* (Edição revista e atualizada). Edições 70.

Barnard, C. (1938). *The functions of the executive*. Harvard University Press.

Bauer, M. W. (2008). Análise de conteúdo clássica: uma revisão. In M. W. Bauer & G.

Bauer, M. W., & Gaskell, G. (2015). *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático*. Editora Vozes Limitada.

Berg, B. L. (2001). *Qualitative research methods for the social sciences*. Boston, MA: Pearson.

Bergamini, C. W. (2008) *Motivação nas Organizações*. 5 ed. São Paulo: Atlas.

Bianchi, A., Alvarenga, Ma. & amp; Bianchi, R. (1998) Manual de orientação: estágio supervisionado. São Paulo: Pioneira.

Bonez, J. (2019). *Liderança Democrática e Gestão Escolar: Prática ou Utopia?* Recuperado de: <<https://rd.uffs.edu.br/handle/prefix/3211>>.

Boni, L. D. G., de Barros Farhat, F. I., & Moreno, C. B. (2022). A empatia-A capacidade de iluminar as relações interpessoais: Um estudo entre crianças de escolas públicas paulistas. *Revista on line de Política e Gestão Educacional*, e022098-e022098.

Boni, V., & Quaresma, J. (2005). Aprendendo a entrevistar: Como fazer entrevistas em Ciências Sociais. *Em Tese*, 2(1), 68–80.

Brasil. (1996). Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Brasília: D.O.U. de 23.12.1996. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/19394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19394.htm)>. Acesso em: 20 de fev. 2024.

Budde, C., & Silva, N. (2020) *Impactos na percepção de felicidade no trabalho após um processo de redução nas políticas e nas práticas de gestão de pessoas*. *Psicologia desde el Caribe*, 37(1), 40-69.

Bueno, W. da C. (2014). *Comunicação empresarial: Alinhando teoria e prática*. Manole. Disponível em [https://login.vitalsource.com/?redirect\\_uri=https%3A%2F%2Fintegrada.minhabiblioteca.com.br%2F%23%2F&brand=integrada.minhabiblioteca.com.br&context=bookshelf](https://login.vitalsource.com/?redirect_uri=https%3A%2F%2Fintegrada.minhabiblioteca.com.br%2F%23%2F&brand=integrada.minhabiblioteca.com.br&context=bookshelf)

Calixto, E. A. (2008). Mudança terminológica: administração x gestão. *Revista de Iniciação Científica da FFC*, 8(1), 18-30.

Campos, D. M. de S. (1983) *Psicologia da Aprendizagem*. Petrópolis: Vozes.

Cardoso, M. R. G., de Oliveira, G. S., & Ghelli, K. G. M. (2021). Análise de conteúdo: uma metodologia de pesquisa qualitativa. *Cadernos da FUCAMP*, 20(43).

Carneiro, F., & Santos, J. V. D. (2023). *Motivação intrínseca: papel mediador da satisfação profissional*. *PSIQUE-Anais de Psicologia*, 19, 92-108.

Coelho, A. S. (2011). *Gestão escolar e inovação: novas tendências em gestão escolar a partir das teorias de gestão da inovação*. 2011. 179 f. Tese (Doutorado em Educação) - Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo.

Cortella, M. S.; Mussak, E. (2009). *Liderança em foco*. Campinas-SP: Papiros 7 Mares.

Costa, R. (2020). O comportamento humano nas organizações-O papel do gestor como fator de motivação. *RECIMA21-Revista Científica Multidisciplinar-ISSN 2675-6218*, 1(2), 194-202.

Creswell, J. W. Projeto de pesquisa: método qualitativo, quantitativo e misto. 3. ed. Tradução: Magda Lopes. Porto Alegre: Artmed, 2010.

Cury, C. R. J. Gestão Democrática da educação: exigências e desafios. *Revista Brasileira de Política e Administração da Educação*, São Bernardo Campo, v. 18, n. 2, p. 163-174, jul./dez. 2002.

de Araújo, C. F. L. (2022). Estudo sobre a desmotivação dos professores do ensino fundamental do instituto de educação de guaratinga: fatores e causas. *Repositorio de Tesis y Trabajos Finales UAA*.

de Melo Matos, A. H., Perez, M. R., dos Santos, F. F., & de Souza, N. M. A. L. (2021). Gestão escolar democrática e participativa: desafios e perspectivas. *Revista Diálogos Acadêmicos IESCAMP*, 5(1), 55-68.

de Souza Lima, A. S., Araújo, F. E. D., & Leite, F. F. P. (2023). Motivação e clima organizacional: análise dos impactos do estilo de liderança em uma organização privada. *Revista Brasileira de Administração Científica*, 14(1), 15-32.

de Freitas, C. K., & Gurgel, I. C. (2021). Gestão escolar humanizada: Perspectivas e desafios. *Revista Faculdade FAMEN (REFFEN)*, 2(2), 101-117.

Demo, G., Fernandes, T., & Fogaça, N. (2017). A influência dos valores organizacionais na percepção de políticas e práticas de gestão de pessoas. *REAd- Revista Eletrônica de Administração*, 86(1), jan./abr.

De Ré, C. A., & De Ré, M. A. (2017). Processos do sistema de gestão de pessoas. In C. Bittencourt (Org.), *Gestão contemporânea de pessoas: Novas práticas, conceitos tradicionais* (2ª ed.).

Dessler, G. (2020). *Administração de recursos humanos*. Pearson.

Dutra, J. S. (2018). *Gestão de pessoas: Modelo, processos, tendências e perspectivas* (2ª ed.). Atlas.

- Dutra, J. S. (2002). *Gestão de Pessoas. Modelo, Processos, Tendências e Perspectivas*. Editora Atlas.
- Drucker, P. (1954). *The practice of management*. Harper & Row.
- Ferreira, A. C. M., Neves, P. C., & Caetano, A. P. S. (2011). Fatores de Motivação no Trabalho: Um Estudo de Caso em uma Empresa de Telecomunicações. *Revista Administração em Diálogo*, 13(2), 171-190.
- Ferreira, N. S. C. (2000). Gestão democrática da educação: ressignificando conceitos e possibilidades. In: *Gestão da educação: possibilidades e perspectivas*
- Ferreira, M. I. A. (2021). *A relevância do papel da gestão escolar frente aos conflitos no ambiente educacional* (Doctoral dissertation).
- Frohlich, L., Rossetto, C. R., & da Silva, A. B. (2007). Implicações das práticas de gestão no ciclo de vida organizacional: Um estudo de caso. *Análise*, Volume 18, Páginas 139-160.
- Fullan, M. (2014). *The Principal: Three Keys to Maximizing Impact*. Jossey-Bass.
- Gil, A. C. (2010). *Como elaborar projetos de pesquisa*. Editora Atlas.
- Glesne, C. (2015). *Becoming qualitative researchers: An introduction*. 5th Edition. London: Pearson
- Goldenberg, M. (2002). *A arte de pesquisar: como fazer pesquisa qualitativa em Ciências Sociais* (6a ed.). Rio de Janeiro: Editora Record.
- Gomes, J. F. (2004) *A terceira competência: um convite a revisão do seu modelo de gestão*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- González Rey, F. (2010). *Pesquisa Qualitativa e Subjetividade: os processos de construção de informação*. Tradução: Marcel Aristides Ferrada Silva - São Paulo: Cengage Learning.
- Gordon, G. & Cummins, W. (1979) *Managing Management Climate*. Massachusetts: Lexington Books.
- Herzberg, F. (1968). *One More Time: How Do You Motivate Employees?* *Harvard Business Review*, v. 46, p. 36-44
- Huertas, J. A. *Motivación: querer aprender*. Buenos Aires: Aique, 2001.

Jacomini, A. (2018) *O Papel do Diretor na Gestão Escolar Democrática*. Universidade Federal de Santa Maria. Monografia apresentada ao Curso de Especialização em Gestão Educacional (EAD) da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito para obtenção do grau de Especialista em Gestão Educacional.

Libâneo, J. C. (2003). *Organização e Gestão da escola: teoria e prática*. Organização e Gestão da Escola - Heccus Editora. Goiânia: MF Livros.

Libâneo, José Carlos. (2007). Concepções e práticas de organização e gestão da escola: considerações introdutórias para um exame crítico da discussão atual no Brasil. *Revista Española de Educación Comparada*, 13, 155-191.

Liebscher, P. (1998). Quantity with quality? Teaching quantitative and qualitative methods in a LIS master's program. *Library Trends*, 46(4), 668-680.

Lima, R. C. de, & Federici, A. (2015). Gestão estratégica: Um novo paradigma para o setor público. *Portal da Estratégia*.

Leithwood, K., Seashore, K., Anderson, S., & Wahlstrom, K. (2004). Review of research: How leadership influences student learning.

Lück, H. (2000) *Apresentação*. Em Aberto, Brasília, v. 17, n. 72, p. 1-195, fev./jun.

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

Lück, H. (2013). *Ação integrada: Administração, supervisão e orientação educacional*. Vozes.

Lück, H. (2017). *A gestão participativa na escola*. Editora Vozes Limitada.

Mack, N., Woodsong, C., MacQueen, K., Guest, G., & Namey, E. (2005). *Qualitative Research Methods: A Data Collector's Field Guide*. Family Health International (FHI), USA

Maia, G. Z. A. (2004). *As publicações da ANPAE e a trajetória do conhecimento em Administração da Educação no Brasil*. (Tese de Doutorado em Educação). Universidade Estadual Paulista, Faculdade de Filosofia e Ciências, Marília.

Maslow, A. H. (1970). *Motivation and personality*, 2ª ed. Nova York: Harper & Row.

McClelland, D. C. (1961). *The achievement society*. Princeton: D. Van Nostrand Co.

- Merriam, S. B. (2009). *Qualitative Research: A Guide To Design And Implementation*.
- Melo, C. N. S.; Formaggio, F. M.. Influência da comunicação na rotatividade de pessoal nas organizações. *Bioenergia em Revista: Diálogos* (ISSN: 2236- 9171), v. 11, n. 2, 2021.
- Minayo, M. C. D. S., & Sanches, O. (1993). Quantitativo-qualitativo: oposição ou complementaridade? *Cadernos de saúde pública*, 9, 237-248
- Minayo, M. C. D. S., Derlandes, S., & Gomes, R. (2009). *Pesquisa Social: Teoria Método e prática*. Petrópolis: Editora Vozes.
- Moura, E. O. de ., & Bispo, M. de S.. (2021). Compreendendo a Prática da Gestão Escolar pela Perspectiva da Sociomaterialidade. *Organizações & Sociedade*, 28(96), 135–163. <https://doi.org/10.1590/1984-92302021v28n9606EN>
- Nobre, A. P. S. D. S. (2022). Práticas de gestão de pessoas na gestão escolar: análise das cognições dos gestores e docentes.
- Nóvoa, A. (1995). *Para uma análise das instituições escolares*. In: Nóvoa, A. *As organizações escolares em análise*. Lisboa: D. Quichote.
- Oliveira, A. N. S.(2023). Práticas de Educação Ambiental na Construção de Escolas Sustentáveis. *Educação ambiental em ação*, XXI (83). <https://www.revistaea.org/artigo.php?idartigo=4485>.
- Oliveira, A. R. F. (2007) *A gestão de recursos humanos docentes na administração e gestão educacional: marketing interno como modelo de abordagem*. 159 f. Dissertação (Mestrado em Administração e Gestão Educacional). Universidade Aberta, Lisboa. Recuperado de:<<http://hdl.handle.net/10400.2/659>>.
- Oliveira, F. R. C. *et al* (2021). *Motivação e Liderança como Estratégias na Gestão de Pessoas: O trabalho do Gestor numa Escola Particular do Município de São Jerônimo/RS*. Recuperado de: <https://periodicorease.pro.br/rease/article/view/921/411>.
- Oliveira, I. C., & Vasques, I. (2018) *Revisão de literatura: o conceito de gestão escolar*. *Cadernos de pesquisa*, 48 (169), 876-900.
- Oliveira, M. P. C. D. (2019) *Gestão escolar, eficiência e emancipação: um estudo sobre a relevância da gestão escolar e sua contribuição para uma educação eficiente e emancipadora* (Doctoral dissertation) Mestrado em Ciências da Educação: Administração e Organização Escolar. Recuperado de: <https://repositorio.ucp.pt/handle/10400.14/28954>.



- Paro, V. H. (2016). *Gestão Democrática da Educação Pública*. 4ª ed. São Paulo: Cortez.
- Parreira, A. (2022). A fórmula da motivação: tecnologia da inteligência emocional e motivação em contextos empresariais, educacionais e políticos. Editora Autografia.
- Pazeto, A. E. (2000) *Participação: exigências para a qualificação do gestor e processo permanente de atualização*. Em Aberto, Brasília, v. 17, n. 72, p. 1-195.
- Pestana, F. N. (2010). Gestão das emoções de servidores públicos: Atendimento ou atendimento no serviço público: o caso da Gerência Executiva do INSS, Rio de Janeiro, região Norte.
- Rhoden, L. (2019). *Gestão por Propósito na Motivação do Funcionário: Estudo de Caso na Bom Princípio Alimentos*. Recuperado de : <https://repositorio.ifrs.edu.br/handle/123456789/362>
- Ribeiro, R., et al (2020). *Perfil de Liderança dos Gestores em Instituições Públicas de Ensino Municipais*. *Revista Valore*, 4, 415-425. Recuperado de: <https://revistavalore.emnuvens.com.br/valore/article/view/381>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2002). *Comportamento organizacional*. Pearson.
- Sabará. (2022). *EDUCAÇÃO: ALUNOS DA ESCOLA ANÍBAL MACHADO REALIZAM EXPOSIÇÃO VOLTADA PARA OS IDOSOS*. Disponível em: <https://site.sabara.mg.gov.br/educacao-alunos-da-escola-anibal-machado-realizam-exposicao-voltada-para-os-idosos/>
- Sandri, C. S. P. (2017). Estratégias de comunicação organizacional e gestão de crise de imagem em instituição pública de ensino.
- Santos, A. J. R. (2008). *Gestão estratégica: conceitos, modelos e instrumentos*. Escolar Editora.
- Santos, B. S. et al. (2008) *O docente e sua subjetividade nos processos motivacionais*. Educação, Porto Alegre, v. 31, n. 1, p. 46-53, jan./abr. 2008. Recuperado de: <http://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/faced/article/view/2757/2104>.
- Santos, G. O., de Souza, M. F. L., de Matos, E. G. C., da Silva Contão, E. T., & Kokudai, M. R. L. N. (2022). Gestão de pessoas: a valorização do capital humano como vantagem competitiva organizacional. *COLETÂNEA CIENTÍFICA ADMINISTRAÇÃO 2022*, 61.

Santos, V. C. (2021) *A importância da motivação no comportamento organizacional*. Revista Científica Semana Acadêmica, v. 9, n. 209, p. 1-22.

Sátyro, N. G, D. & D'Albuquerque, R. W. (2020) O que é um Estudo de Caso e quais as suas potencialidades? Revista Sociedade e Cultura.

Schneider, B., & Alderfer, C. P. (1973). Three studies of measures of need satisfaction in organizations. *Administrative Science Quarterly*, 489-505.

Schneider, B. *et al.* (1994). *Creating the climate and culture of success*. Maryland.

Seco, G. M. S. B. (2005) *A satisfação dos professores: algumas implicações práticas para os modelos de desenvolvimento profissional docente*. Educação e Comunicação, Leiria, no 8, p. 73-91, jan.2005. Recuperado de:<<http://hdl.handle.net/10400.8/84> >.

Seixas, A. R. G. (2021). *A influência da motivação no clima do trabalho docente: estudo de cariz exploratório no Agrupamento de Escolas de Canedo* (Master's thesis).

Silva, M. R. R. (2019). *Inovar também é sobre pessoas: um estudo sobre práticas de gestão de pessoas e inovações gerenciais* (Dissertação de Mestrado). Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, CE

Silva, R. de L. M. (2021). *Ensaio teórico sobre os desafios da gestão de pessoas no serviço público: como manter o funcionário motivado? / Theoretical essay on the challenges of people management in the public service: how to keep the employee motivated?*. Brazilian Journal of Development, 7(11), 108024–108042. <https://doi.org/10.34117/bjdv7n11-434>

Souza, J. S. (2020). *Motivação para o trabalho e comprometimento organizacional no serviço público: um estudo de caso* (Master's thesis, Instituto Politecnico de Santarem (Portugal)). Disponível em: [https://repositorio.ipsantarem.pt/bitstream/10400.15/3022/1/DISSERTA%C3%87%C3%83O\\_Jovita%20Santos%20Souza\\_FINAL.pdf](https://repositorio.ipsantarem.pt/bitstream/10400.15/3022/1/DISSERTA%C3%87%C3%83O_Jovita%20Santos%20Souza_FINAL.pdf)

Souza, M.T de S. (2012). *A liderança do diretor na escola pública*. São Paulo: Edições Loyola.

Vargas, R. A. A., & Junquilha, G. S. (2013). Funções administrativas ou práticas? As “artes do fazer” gestão na escola mirante. *Revista de Ciências da Administração*, 15(35), 180-195. <https://doi.org/10.5007/2175-8077.2013v15n35p180>

Vergara, S. C. (2011). *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas.

Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York: Wiley.

Waiandt, J. B. M., & Ferretti, A. S. Z. (2023). *School management in early education: leadership styles and organizational climate of public schools*. In SciELO Preprints. <https://doi.org/10.1590/SciELOPreprints.7380>

Yin, R. K. (2016). *Pesquisa qualitativa do início ao fim*. Penso Editora.

Zientarski, C. *et al* (2019). “*Gestão Democrática*” no ensino público: Um paradoxo do estado neopatrimonialista brasileiro? – O caso do Ceará. *Educação em Revista*, v.35, e195849, 1-35.

## APÊNDICE A

### ROTEIRO DE ENTREVISTA

Objetivo da Pesquisa:

O objetivo desta pesquisa é investigar as práticas de gestão escolar que levam à motivação dos funcionários da escola.

Antes de começarmos, preciso esclarecer que toda a entrevista será gravada e posteriormente transcrita e arquivada, assim como suas respostas serão utilizadas para fins acadêmicos, ressaltando que seus dados pessoais não serão divulgados na dissertação, garantindo a confidencialidade e anonimato.

Acolhimento

- 1) Se você pudesse escolher um super poder para ter no seu dia a dia na escola, qual seria e por quê?
- 2) Escolha um personagem de desenho animado ou filme que melhor representa a forma que a direção se relaciona e conduz o trabalho com todos os servidores. Explique

#### **A) Gestores - Diretor(a), Vice-diretor(a) e Supervisor(a)**

- Identificação:

Nome:

Cargo na escola:

Tempo de serviço na instituição:

#### Perguntas

1. Você exerce função de gestor? Se sim, qual? Quanto tempo
2. Qual era seu cargo/função antes de se tornar gestor?
3. Como é composta a equipe gestora da escola (discorra sobre cargos e funções)?

4. Você considera que distribui as obrigações e delega autonomia aos demais integrantes da equipe de gestão? (**pergunta exclusiva para diretor(a)**)
5. Como você avalia o clima entre os funcionários?
6. Como é feita a comunicação entre você e seus funcionários?
7. Você se sente capacitado para a gestão de pessoas no ambiente escolar?
8. Você considera que estimula o desenvolvimento pessoal e profissional de seus funcionários? Se sim, de que forma você busca promover isto?
9. Como você se posiciona ao ter que fazer uma exigência ou dar uma ordem?
10. Cite 3 fatores importantes que facilitam o desenvolvimento do trabalho no ambiente escolar.
11. Você acredita que as práticas de gestão utilizadas contribuem para um bom clima na escola? Por quê?
12. Quais são os principais desafios que você enfrenta como gestor(a) em relação aos funcionários
13. Cite uma prática que considera bem sucedida e que aumentou a motivação dos funcionários.

#### **B) Professor (PEB) e Assistente Técnico (ATB) de Educação Básica**

- Identificação:

Nome:

Cargo na escola:

Tempo de serviço na instituição:

- Perguntas:

1. Você entende que há comunicação com o diretor? Se sim, como ela acontece?
2. Como você avalia o relacionamento entre o gestor da escola e os funcionários?
3. Você já foi chamado para participar de alguma decisão sobre o trabalho na escola?
4. Os servidores se interessam pelas sugestões propostas pela direção?

5. Existe algum incentivo para que todos participem nas reuniões pedagógicas? Quais?
6. A direção faz alguma atividade especial, para os funcionários, em datas comemorativas? Se sim, quais?
7. Qual a atitude da direção que mais te motiva ao trabalho?
8. Qual atitude da direção que mais te desmotiva ao trabalho?
9. De que forma a conduta do diretor influencia no desenvolvimento de suas atividades diárias?
10. Como você descreveria o clima na escola onde trabalha?

### **C) Auxiliar de Serviços de Educação Básica (ASB)**

- Identificação:

Nome:

Cargo na escola:

Tempo de serviço na instituição:

- Perguntas:

1. O que você faz na escola?
2. Você tem liberdade para conversar com o diretor, sugerir alguma mudança ou dar suas opiniões sobre algum assunto?
3. Quem dá as ordens, coordena e confere seu trabalho?
4. Existe um planejamento do seu trabalho aqui na escola. Onde está escrito o que você faz e quando?
5. Você se reúne com outros colegas para falar sobre o trabalho realizado por vocês? Se sim, quantas vezes? Quem faz as reuniões?
6. Você participa de alguma comemoração junto com os demais funcionários da escola?
7. Existe alguma atitude vinda da direção que te traz satisfação, prazer de fazer parte dessa equipe?

8. Existe algo que te desmotiva para trabalhar aqui?
9. Você gosta de trabalhar nesta escola
10. Há algo mais que você gostaria de falar?

**APÊNDICE B**  
**TÓPICO GUIA**

	<b>Objetivos</b>	<b>Evidências</b>	<b>Questões</b>	<b>Categoria de análise</b>	<b>Autores</b>	<b>Cronograma para coleta</b>
<b>Pergunta de pesquisa</b> quais são e como ocorrem as práticas de gestão que podem ser relacionadas com a motivação dos funcionários na escola pesquisada?	Descrever as práticas de gestão relacionadas à motivação dos funcionários da escola;	Entrevistas individuais	Pergunta 1A	Práticas de Gestão Adotadas	Cortella e Mussak (2009); Zientarski et al (2019)	junho/2024 a agosto/2024
			Pergunta 2A		Huertas (2001); Santos (2008)	
			Pergunta 3A		Bonez (2019); Souza (2012); Dutra (2002)	
			Pergunta 4A		Waiandt et al (2023) Nóvoa (1995)	
			Pergunta 8A	Relacionamento Gestor-Funcionário	Zientarski et al (2019)	
			Pergunta 9A		Ferreira (2000); Rhoden (2019)	
			Pergunta 3B	Organização e Planejamento do trabalho	Santos, V. C. (2021)	
			Pergunta 5B		Ribeiro et al (2020);	
			Pergunta 2C		Silva (2009)	
			Pergunta 3C		Souza (2012)	
Pergunta 4C						
<b>Pergunta de pesquisa</b> quais são e como ocorrem as práticas de gestão que podem ser relacionadas	Analisar o clima da escola pesquisada, demonstrando os pontos positivos e negativos e verificar à sua relação com a motivação dos funcionários	Entrevistas individuais	Pergunta 5A	Clima interpessoal Participação dos Funcionários nas Decisões	Lück (2009)	junho/2024 a agosto/2024
			Pergunta 6A		Ribeiro et al (2020)	
			Pergunta 11A		Waiandt, J. B. M., & Ferretti, A. S. Z. (2023)	
			Pergunta 2B		Budde e Silva (2020)	
			Pergunta 4B		Cury (2002)	



	<b>Objetivos</b>	<b>Evidências</b>	<b>Questões</b>	<b>Categoria de análise</b>	<b>Autores</b>	<b>Cronograma para coleta</b>
com a motivação dos funcionários na escola pesquisada?			Pergunta 6B	Qualidade geral do ambiente de trabalho	Oliveira et al (2021)	
			Pergunta 10B		Rhoden (2019)	
			Pergunta 5C		Seixas, A. R. G. (2021)	
			Pergunta 6C			
<b>Pergunta de pesquisa</b> quais são e como ocorrem as práticas de gestão que podem ser relacionadas com a motivação dos funcionários na escola pesquisada?	Avaliar como o estilo de gestão adotado na escola influencia na motivação dos funcionários e no desempenho organizacional.	Entrevistas individuais	Pergunta 7A	Comunicação Interna  Relacionamento com o gestor  Motivação e desmotivação dos funcionários	Souza (2012)	junho/2024 a agosto/2024
			Pergunta 10A		Ribeiro et al (2020); Oliveira et al (2021)	
			Pergunta 12A		Oliveira et al (2021)	
			Pergunta 13A		Luck (2002)	
			Pergunta 1B		Ribeiro et al (2020)	
			Pergunta 7B		Luck (2002); Herzberg (1968)	
			Pergunta 8B			
			Pergunta 9B		Seixas, A. R. G. (2021)	
			Pergunta 7C		Silva (2009); McClelland (1961); Santos (2008); Campos (1983); ; Herzberg (1968)	
			Pergunta 8C			
			Pergunta 9C			

## APÊNDICE C

### RELATO DO ENTREVISTADO E12

(...) Só em relação ao trabalho aqui. Aqui não é uma escola comum. Aqui é uma escola... Parece que ela tem uma alma. Ela tem uma alma, assim, abstrata. Mas, sim, que você sente o cheiro da escola. Você sente o ar da escola. Você sente o prazer em estar na escola. A escola te traz paz de espírito. Dá paz em você vir. Mesmo que tenha um dia sombrio, ou um dia que choveu, ou um dia quente. Ela te traz aquele momento de felicidade. Momento de prazer.

Entrevistadora - Sonia

Você consegue atribuir... Por que que ela tem isso que você acabou de colocar?

Entrevistado

Eu não sei. Eu gosto. Talvez a natureza envolta as crianças aqui.

Porque a maioria das crianças estão aqui desde bebê, né? Então, quer dizer, elas crescem aqui.

Aqui parece que tem um pouco da alegria dessas crianças.

Um pouco da alegria da natureza. É como se fosse aquele negócio de folclore. Sempre tem uma alma diferente.

Não sei. Eu não sei como é que fala tem alguma coisa viva.

Mas você não enxerga. Mas você sente. Entendi.

Entrevistadora - Sonia

E só você QUE pensa assim, ou você já percebeu mais amigos pensando assim? Colegas de trabalho?

Entrevistado

Já percebi mais amigos. A vice-diretor, o diretor, os Professores. Pensam assim. Talvez eles não tiveram o prazer de sentir ou ver.

Mas é estranho entender o que acontece aqui. É como lá em cima. Tem um lugar que parece um portal.

Você entra e o cheiro do mato, o cheiro das flores... Te dá um momento de prazer sem limite incrível. Engraçado também...

Eu não sou muito religião. Mas eu não sou ligado religião nesse aspecto físico da escola. Mas é diferente.

Você vê que é uma escola que é no meio do mato e ninguém rouba. É fácil entrar. Ninguém nunca entrou aqui.

Não roubaram nada. Você vê que é uma escola enorme. Mas todos os campos tem gente. Qualquer burquinho ali tem uma pessoa trabalhando, formando alguma coisa. E você vê também a alegria das pessoas que aqui trabalham. Você vê que tanto o faxineiro, como a cozinheira, como o professor...

Ele sempre vem com aquele ar de alegria. Vem com as meninas. Então a escola tem uma alma diferenciada.

É uma escola diferenciada. Eu não sei se eu posso falar o que ela tem. Mas é incrível.

É uma coisa que você tem que estar aqui para sentir. Ficar aqui uns dias para você sentir. Não é pelo salário.

Não é pela gestão da Prefeitura que eu acho péssima a questão da secretária. Mas sim pela questão da escola mesmo. Dos meninos e dos professores.

O restante...

É, eu vejo isso mesmo. Porque trabalho aqui há 10 anos (...)

Entrevistadora - Sonia

E você sempre sentiu isso.

Entrevistado

Sempre senti. É a quarta gestão que eu tenho. Então(...)

Então quer dizer assim. A questão de gestão. Mesmo que ela não seja tão boa.

A escola ela te proporciona um momento bom. Entendeu? As pessoas...

A gente consegue sobressair. Sob o aspecto físico. Mas sim com o aspecto cultural da escola. Não tem problema. Parece que é bem a intimidade daqui para fora. Se você andar pela escola daqui a pouco.

Você vai perceber que é uma praia cheia de mar. E a natureza te traz essa liberdade. Sabe?

Um condutor. Entre o que não é real e o que não é real.

Entrevistadora - Sonia

Contato com a natureza. Eu já andei bastante aqui. Maravilhoso.

É muito gostoso.

Depois eu quero que você me mostre esse portal.

Entrevistado

É muito legal. É incrível também. Quando eu falo de...

Eu não gostei muito da gestão da prefeitura. Fica afirmado. Eu falo assim em questão...

A gestão não aproveitar pessoas, servidores bons. No que sabe fazer. Por exemplo.

Eu faço uma retenção nessa escola aqui. Mas o tempo que eu tenho. O que é que a gente não pode levar para outra escola?

Porque tem escola que tem esse pedaço. Eu poderia fazer. Eu não ia cobrar nada para isso.

Eu ia fazer para um grande país. Eles não se preocupam com isso. Aí eu contrato uma empresa.

Gastam mais. Enfim. Mas são questões burocráticas. Em relação também.

Coisas incríveis que acontecem aqui. Uma vez eu gravei um vídeo. Na época da pandemia.

Tem esse comentário. Até foi espalhado para o mundo afora. Aí estava só eu.

Mas o Matheus. Foi o fim da história. Porque não tinha ninguém.

A gente vinha às cinco horas da manhã. Gravando um vídeo. Aí a noite o Matheus falou assim.

É uma história. Olha o Frank. Escuta o vídeo.

Eu falei. Escuta o vídeo? Por que?

Pegue o vídeo e escuta. Ele falou. Peguei.

Não tem nada a ver. Olha o Matheus. É um vídeo comum.

Aumenta o volume. Aumentei. Você acredita que nessas cinco horas da manhã.

No vídeo tinha som de alunos. De professores. E o vídeo foi gravado assim.

Não tinha ninguém nessa casa. Aí eu mandei para um cara que estava solitário. Também não conseguiu entender.

Eu falei. Eu acho que está aí. Então olha só. Na minha escola tem tantas histórias sobrenaturais.

Que mais encantadas. São pessoas que é. Eu acho encantada. Eu acho que tem realmente um portal. De coisas boas aqui. Com certeza.

## APÊNDICE D

### RELATO DO ENTREVISTADO E19

(...)Nós fizemos uma coisa bacana aqui, que, por exemplo, os nossos funcionários, eles, o horário deles, eles, por exemplo, né? Eu vou dar um exemplo. Eles têm que sair daqui 11h30, 11h30. Só que esses ônibus aqui são difíceis demais, né? Via escola, né? Muito difíceis essas linhas. Então, se eles não conseguirem sair daqui 11h15, eles perdem os ônibus aqui, que passa pertinho. O que a gente fez com eles, né? Pessoal, presta bem atenção. Olha, vocês não precisam sair escondido, vocês não precisam sair correndo, vocês não precisam sair daqui igual loucos para pegar o ônibus. Vocês terminando o trabalho seus, fazendo tudo, etc. e tal, deixando tudo limpinho, tudo bacana, vocês 11h15 já podem sair daqui tranquilo, né? 11h05 vocês já podem se preparar, porque o outro grupo vai vir para fazer o trabalho. Então, isso aí, só um exemplo, motivou muito a eles. O pessoal, os monitores, os monitores, eles, pela questão do horário, eles são obrigados a ficar aqui até 12h. Ficava aqui, terminava tudo, não tinha mais nada para fazer, eles tinham que ficar aqui cumprindo o horário, e às vezes até perdia o ônibus também, quando não pegava a carona. Aí, o que a gente fez? Adiantou um pouco. Aqueles que a gente precisa, fulano, você pode chegar 15 minutos antes, você pensa estou saindo 15 minutos mais cedo ou meia hora,(...) eu vou chegar meia hora mais cedo, porque ele está me ajudando demais. Então, alguns deles chegam 30 minutos antes, outros que vão sair 11h15, chega 15 minutos e resolveu(...)antes nós tínhamos que sair atrás de pessoa, ô, fulano, você não pode fazer isso, você tem que cumprir o horário. Isso é vergonhoso. É vergonhoso para eles e para nós. Tanto que nós perdemos até funcionários bons aqui, uns três, quatro. Aí depois a gente adotou. Sempre comunicando, né, a secretaria e o funcionário, vocês têm autonomia para adequar o horário dos funcionários com os ônibus, etc. Nessa questão, a secretaria sempre está junto com a gente. (E19)

(...)Eu penso, eu penso, eu analiso(...)vou te citar um exemplo. Ontem eu tinha que dar um toque em uma das meninas da cozinha, só que eu notei que ela, ela estava com um problema familiar, né? Ela estava com um problema um pouco mais sério. Então(...)eu aguardei. Hoje eu perguntei para ela de manhã cedo, como é que você está em relação a ontem? Você está melhor ou pior? Mas por quê? Não, estou só te perguntando, eu estou melhor. Aí eu falei assim, então vamos sentar ali e nós vamos conversar que eu vou, né, colocar um problema

para a gente resolver. Coloquei, ela entendeu, até riu um pouco, né? E falou assim, não, isso não vai acontecer mais. Então isso é coisa minha. Porque às vezes tem algumas situações que (...)vou esperar um pouco. Eu vou dar uma chance, sem a pessoa saber, eu vou dar uma chance. A linguagem, a linguagem é tudo, né? A linguagem, por exemplo, se eu chamo uma pessoa num tom alto, se eu grito(...) eu posso receber pedradas também.(E19)

(...)Eu tento me posicionar de forma firme, mas sem extrapolar os limites da educação. Eu acho que eu consigo dar o meu recado sem levantar a voz, sem me exaltar como profissional.(E19)