



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA – UEPB
CAMPUS I – CAMPINA GRANDE
PRÓ-REITORIA DE GRADUAÇÃO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – CCSA
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO E ECONOMIA – DAEC
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO – ARTIGO**

JOÃO BERNARDO DA SILVA JÚNIOR

**UM ESTUDO SOBRE A INFLUÊNCIA DA GESTÃO EDUCACIONAL NA
MOTIVAÇÃO DOS SERVIDORES DE APOIO DA ESCOLA ESTADUAL DE
ENSINO FUNDAMENTAL E MÉDIO ADEMAR VELOSO DA SILVEIRA NA
CIDADE DE CAMPINA GRANDE – PB.**

**CAMPINA GRANDE – PB
2016**

JOÃO BERNARDO DA SILVA JÚNIOR

**UM ESTUDO SOBRE A INFLUÊNCIA DA GESTÃO EDUCACIONAL NA
MOTIVAÇÃO DOS SERVIDORES DE APOIO DA ESCOLA ESTADUAL DE
ENSINO FUNDAMENTAL E MÉDIO ADEMAR VELOSO DA SILVEIRA NA
CIDADE DE CAMPINA GRANDE – PB.**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Graduação em Administração da Universidade Estadual da Paraíba, em cumprimento à exigência para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Jucelino Pereira Luna.

CAMPINA GRANDE – PB
2016

É expressamente proibida a comercialização deste documento, tanto na forma impressa como eletrônica. Sua reprodução total ou parcial é permitida exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, desde que na reprodução figure a identificação do autor, título, instituição e ano da dissertação.

S586e Silva Júnior, João Bernardo da
Um estudo sobre a influência da gestão educacional na motivação dos servidores de apoio da Escola Estadual de Ensino Fundamental e Médio Ademar Veloso da Silveira na Cidade de Campina Grande - PB [manuscrito] / João Bernardo da Silva Júnior. - 2016.
24 p.

Digitado.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Universidade Estadual da Paraíba, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, 2016.

"Orientação: Prof. Dr. Jucelino Pereira Luna, Departamento de Administração e Economia".

1. Gestão educacional. 2. Servidor da educação. 3. Motivação no trabalho. I. Título.

21. ed. CDD 658.314

JOÃO BERNARDO DA SILVA JÚNIOR

**UM ESTUDO SOBRE A INFLUÊNCIA DA GESTÃO EDUCACIONAL NA
MOTIVAÇÃO DOS SERVIDORES DE APOIO DA ESCOLA ESTADUAL DE
ENSINO FUNDAMENTAL E MÉDIO ADEMAR VELOSO DA SILVEIRA NA
CIDADE DE CAMPINA GRANDE – PB.**


Trabalho de Conclusão de Curso apresentado
ao Curso de Graduação em Administração da
Universidade Estadual da Paraíba, em
cumprimento à exigência para obtenção do
grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Jucelino Pereira Luna.


Avaliação: 9,0

Aprovado em: 23/10/2016

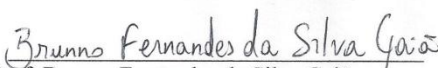
BANCA EXAMINADORA



Prof. Dr. Jucelino Pereira Luna (Orientador)
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)



Prof. Dr. Viviane Barreto Motta
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)



Prof. Brunno Fernandes da Silva Gaião
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

AGRADECIMENTOS

Pensei em ingressar num curso superior, mas parecia que os ventos me levavam contra esse ingresso. Após concluir o curso técnico em eletrônica e seis anos no mercado de trabalho, enfim meus caminhos adentraram a universidade. Graças a Deus em 2012 ingressei no curso de Administração e agora em 2016 o concluo com alegria, pois me identifico com essa ciência.

Agradeço a Deus pela vida, a meus pais e a meus irmãos pelo convívio familiar de união, paz e conquistas. À minha esposa Leandra Bento pela parceria e apoio imprescindíveis para que tal conclusão fosse possível, a meus colegas de turma pelo convívio amistoso de quem estar na academia em busca do saber, principalmente a José Yago pelo exemplo de alegria e perseverança.

Agradeço a meu orientador Jucelino Pereira Luna pela dedicação e compromisso nas orientações e críticas para a construção desse trabalho de conclusão de curso.

Agradeço a todos os professores que fizeram parte dessa jornada.

E a todas as pessoas que direta ou indiretamente contribuíram para minha formação o meu muito obrigado.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	5
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	6
2.1. Princípios da Administração Pública.....	6
2.2. Educação como Política Pública.....	7
2.3. Gestão Educacional.....	9
2.4. Motivação Humana.....	11
3. ASPECTOS METODOLÓGICOS.....	14
4. ANÁLISE DOS DADOS.....	15
4.1. Perfil dos Respondentes.....	16
4.1.1. Idade e Tempo de Serviço Público.....	17
4.1.2. Investigando a Influência da Gestão Educacional na Motivação dos Servidores de Apoio.....	18
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	21
ABSTRACT.....	22
REFERÊNCIAS.....	23

UM ESTUDO SOBRE A INFLUÊNCIA DA GESTÃO EDUCACIONAL NA MOTIVAÇÃO DOS SERVIDORES DE APOIO DA ESCOLA ESTADUAL DE ENSINO FUNDAMENTAL E MÉDIO ADEMAR VELOSO DA SILVEIRA NA CIDADE DE CAMPINA GRANDE – PB.

João Bernardo da Silva Júnior¹
Jucelino Pereira Luna²

RESUMO

A educação é um dos serviços essenciais que o Estado deve garantir aos cidadãos, e o corpo educacional também é incumbido dessa missão. Assim, considerando os diretores educacionais como líderes das atividades desenvolvidas na escola e que a motivação da comunidade escolar é fundamental para o êxito das atividades, objetivamos em nosso exercício de pesquisa analisar a influência da gestão educacional na motivação dos servidores de apoio da Escola Estadual de Ensino Fundamental e Médio Ademar Veloso da Silveira na cidade de Campina Grande – PB. Através de uma abordagem qualitativa, realizamos entrevistas e observações, elegendo como entrevistados os diretores e os servidores de apoio (secretários (as) escolares, auxiliares de biblioteca, vigilantes, inspetores (as), merendeiras e auxiliares de limpeza). Desta forma, através da pesquisa constatamos que a gestão tem desempenhado uma parca influência positiva na motivação de seus servidores de apoio, na medida em que sofrem limitações provenientes das políticas públicas vigentes e, principalmente, por não conceder a devida importância aos servidores de apoio no desenvolvimento dos processos de aprendizagem.

Palavras-chaves: Gestão. Educação. Motivação.

1. INTRODUÇÃO

O campo educacional desafia seus profissionais cotidianamente, principalmente na esfera pública, na medida em que se faz imprescindível ofertar uma educação de qualidade em um cenário de limitações orçamentárias e legislativas. A educação é um dos serviços essenciais que o Estado deve garantir aos cidadãos, e o corpo educacional também é incumbido dessa missão.

A educação pública, por ser da alçada do Estado, é regida por princípios da Administração Pública, os quais estão presentes na Constituição Federal (CF/88), mais precisamente no artigo 37, que se refere à: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência. Tais princípios orientam como os servidores devem proceder, mas não só estes, pois outras leis e códigos também são basilares para se atingir o intento de atender de forma eficiente e transparente a população. Neste sentido, os profissionais da

¹ Graduando em Administração da UEPB. E-mail: joaobernardojr@outlook.com

² Professor Doutor do Curso de Administração da UEPB. Jucelino.luna@bol.com.br

educação, assim como em outros campos de atuação, precisam estar motivados para exercerem as suas atividades com efetividade, sempre amparados pela legislação.

Desta forma, buscamos em nosso exercício de pesquisa responder se há influência positiva da gestão educacional na motivação dos servidores de apoio³ na Escola Estadual de Ensino Fundamental e Médio Ademir Veloso da Silveira, portanto, objetivamos analisar a influência da gestão educacional na motivação dos servidores de apoio da Escola citada, na medida em que apontamos a importância da gestão educacional na motivação desses servidores, oferecendo dados que corroboram para a melhoria das atividades dos profissionais da educação, não apenas os da escola pesquisada, mas de qualquer escola, sobretudo as públicas.

Há diversos estudos sobre motivação no serviço público, autores como: Brunelli (2008), Cardoso (2012), Vieira et al. (2011) já se debruçaram sobre o tema. Assim, além dos já citados autores, destacamos as importantes contribuições teóricas sobre motivação de pessoas nas organizações de Bergamini (2006), Chiavenato (1998) e Morgan (1996). Contudo, o nosso artigo vem trazer uma nova contribuição, no sentido em que abordamos a motivação em uma perspectiva particular, quando enfatizamos a relação gestão educacional e servidores de apoio.

Nas páginas que se seguem, abordaremos inicialmente os princípios da Administração Pública, uma vez que estamos tomando como “*locus*” de pesquisa uma repartição pública; na sequência discorremos sobre Políticas Públicas e Gestão Educacional, tendo em vista que a legislação, as políticas existentes e a forma de gestão impactam no cotidiano da comunidade escolar; para assim finalizarmos a fundamentação teórica com o tópico intitulado “Motivação humana”. E por último apresentamos os aspectos metodológicos da pesquisa desenvolvida, seguidos da análise de dados e considerações finais.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Princípios da Administração Pública

A Administração Pública é regida por leis e princípios da Constituição Federal de 1988, ou carta Magna, como também é conhecida. Assim, no *caput* do art. 37, tem-se que a Administração Pública direta e indireta de qualquer dos poderes da União, dos estados e dos

³ Entendemos aqui servidores de apoio como: secretários (as) escolares, auxiliares de biblioteca, vigilantes, inspetores (as), merendeiras e auxiliares de limpeza.

municípios obedecerão aos princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência. (BRASIL, 1988).

Tais princípios são basilares, mas há outros que devem compor a estrutura da administração das instituições públicas, lhe conferindo peculiaridades que a distinguem da administração privada e, por conseguinte, fornecendo pistas para entendermos a motivação em repartições públicas. São eles, os princípios de planejamento, coordenação, descentralização, delegação de competência e controle, os quais estão presentes no Decreto-lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967. Vieira et al (2011) explica cada um deles:

Planejamento: A principal finalidade da Administração Pública é a promoção do bem estar social, que a Constituição traduz na elaboração e execução de “planos nacionais e regionais de ordenação do território e de desenvolvimento econômico e social”. (...) - **Coordenação:** O princípio da coordenação visa entrosar as atividades da Administração, de modo a evitar a duplicidade de atuação, a dispersão de recursos, a divergência de soluções e outros males característicos da burocracia. (...) - **Descentralização:** A descentralização administrativa pressupõe, portanto, a existência de uma pessoa, distinta da do estado, a qual, investida dos necessários poderes da administração, exercita atividade pública ou de utilidade pública. (...) - **Delegação de Competência:** A delegação de competência, princípio autônomo, forma de aplicação do princípio da descentralização, é também simples técnica de descongestionamento da Administração. (...) - **Controle:** O controle das atividades administrativas no âmbito interno da administração é, ao lado do comando, da coordenação e da correção, um dos meios pelos quais se exercita o poder hierárquico. (VIEIRA et al, 2011, p. 05-06).

Assim, a Administração Pública difere da administração privada, enquanto a primeira depende de leis, a última depende das decisões de um particular, limitando-se apenas ao que a lei proíbe.

Como o nosso “*locus*” de pesquisa é uma repartição pública de ensino, no tópico seguinte iremos conceituar políticas públicas nos atendo as políticas na esfera educacional, uma vez que elas impactam no dia a dia dos profissionais da comunidade escolar.

2.2 Educação como Política Pública

Políticas públicas são as políticas praticadas pelo Estado e de sua inteira responsabilidade, compõem as tomadas de decisões que abrangem órgãos públicos, agentes da sociedade e diferentes organismos. (HÖFLING, 2001). Assim, a educação se configura também como uma política pública. Cita Höfling (2001, p. 31): “Nestes termos, entendo

educação como uma política pública social, uma política pública de corte social, de responsabilidade do Estado”.

O Estado, incumbido de garantir a educação pública, necessita implementar políticas educacionais que favoreçam a oferta de um processo de aprendizagem com qualidade. O artigo 6º da CF/88 expressa que a educação é um direito social: “São direitos sociais a educação, a saúde, a alimentação, o trabalho, a moradia, o transporte, o lazer, a segurança, a previdência social, a proteção à maternidade e à infância, a assistência aos desamparados”. (BRASIL, 1988).

E o artigo 2º da Lei de Diretrizes e Bases da educação (LDB) reafirma a importância da educação como direito social e sobre a obrigatoriedade do Estado de ofertá-la: “A educação, dever da família e do Estado, inspirada nos princípios de liberdade e nos ideais de solidariedade humana, tem por finalidade o pleno desenvolvimento do educando, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho”. (BRASIL, 1996)

Ambas, CF/88 e, posteriormente, a LDB de 1996, contribuíram grandemente para direcionar a educação brasileira, mas há muito que ser feito ainda. Quanto à LDB, que definiu os moldes da organização da educação brasileira, Carneiro (2008) trata desse surgimento:

A lei 9.394/96 resultou de um parto difícil. Os interesses envolvidos no palco das discussões eram fortes, contraditórios e, não raro, inconciliáveis. Do projeto inicial do Deputado Octávio Elísio em 1988 ao substitutivo do Senador Darcy Ribeiro, afinal aprovado em 1996, passaram-se oito longos anos que funcionaram como cenários fecundos de despistes de interesses. O texto, por fim, aprovado tem o grande mérito de, abdicando das discussões improdutivas, apresentar uma moldura de organização educacional dentro de um escopo de autonomia possível. (CARNEIRO, 2008, p. 14)

Porém, mesmo a educação se constituindo como um direito social, muitas vezes é ofertada sem a qualidade necessária. Há uma legislação⁴, mas ainda existem muitas dificuldades para colocá-la em prática, faltando políticas educacionais mais eficientes. Barretta & Canan (2012, p. 05) afirmam que: “a política educacional só terá sentido quando democraticamente construída por uma identidade coletiva e não individual e singular.” Mas além das políticas educacionais se faz necessária as atitudes dos profissionais no empreender de uma educação de qualidade. Barretta e Canan (2012, p. 03) escrevem:

Inicialmente, cabe ressaltar que não é suficiente a constituição de uma política pública educacional bem definida, com conteúdo bem construído,

⁴ Mesmo estando cientes de que as leis em vigor urgem por reformulações.

formulado; o importante e imprescindível é trabalhar para que a política aconteça, contemplando de forma efetiva o processo de desenvolvimento e aprendizagem do principal sujeito da esfera educacional: o aluno.

O aluno, como afirma os autores supracitados, é o principal sujeito da esfera educacional, uma vez que é ele que vai à escola aprender. Mas, e o professor? E os diretores? E os servidores de apoio (secretários (as) escolares, auxiliares de biblioteca, vigilantes, inspetores (as), merendeiras e auxiliares de limpeza)? Serão eles menos importantes? Ao contrário, cada um em sua função, possui fundamental importância no processo de aprendizagem dos alunos, sendo a motivação de toda a equipe educacional imprescindível. Destacando-se na escola pública a necessidade do estabelecimento da gestão democrática, como abordaremos a seguir.

2.3 Gestão Educacional

A administração das escolas públicas nos variados Municípios e Estados do Brasil precisa se coadunar com a legislação. E esta orienta que a gestão educacional das escolas públicas deve ser a gestão democrática, citada na CF/88 e na LDB de nº 9.394/96. Vejamos o inciso VI do artigo 206º da CF, “gestão democrática do ensino público, na forma da lei” (BRASIL, 1988) e o inciso VIII do artigo 3º da LDB, “gestão democrática do ensino público, na forma desta Lei e da legislação dos sistemas de ensino” (BRASIL, 1996).

Mas o que consiste a gestão democrática? O material da secretaria de educação básica do Brasil define:

A gestão democrática é processo de construção social que requer a participação de diretores, pais, professores, alunos, funcionários e entidades representativas da comunidade local como parte do aprendizado coletivo de princípios de convivência democrática, de tomada de decisões e de sua implementação. Processo esse que reconhece a escola como espaço de contradições, diferenças e encontros, o qual valoriza a cultura e a dinâmica social vividas na escola, buscando articulá-las com as relações sociais mais amplas. (BRASIL, 2013, p. 07).

Contudo, mesmo a gestão democrática estando garantida na legislação, na prática, tal gestão não é, muitas vezes, efetivada conforme a lei determina. Dentre as dificuldades e entraves para a implementação da gestão democrática nas escolas, podemos citar: as limitadas políticas públicas educacionais e a forte presença de ideias patrimonialistas por parte de funcionários e diretores. (BRASIL, 2013).

Os funcionários, muitas vezes, delegam a administração da escola apenas para os diretores, quando a participação deles também é fundamental; já os diretores, não todos, agem como se fossem os donos da escola, estabelecendo práticas de favores, deixando de cumprir a legislação, o que corrobora para a dificuldade de participação dos funcionários. O caderno V intitulado “Organização e gestão democrática da escola” do Ministério da educação destaca o caráter patrimonialista como uma dificuldade para a implementação da gestão democrática:

(...) caráter patrimonialista que marca a cultura nacional, o qual se manifesta em várias esferas de nossa vida. Decorre dessa concepção, por exemplo, a disposição dos que têm poder ou influência social de mandar e exigir obediência, como se isso fosse natural e inerente à sua condição. Ou de se comportar, nas relações sociais, como se estivessem acima da lei e dos direitos alheios, podendo agir como bem entenderem, como donos e senhores. (BRASIL, 2013, p. 31).

Imperando nas escolas, muitas vezes, o medo da exposição de opiniões em reuniões de conselhos ou em outras oportunidades, temendo represálias, tendo em vista essas políticas de favores, quando a operacionalização de uma gestão democrática depende da participação ativa de toda a comunidade escolar com sugestões e críticas, como a legislação exige. Contudo, mesmo sendo necessária a colaboração de todos, é preciso evidenciar que o diretor é o líder, e as suas atividades, observando a legislação e as políticas públicas, são imprescindíveis para a realização de uma gestão democrática. Corrobora Lück (2009):

Segundo o princípio da gestão democrática, a realização do processo de gestão inclui também a participação ativa de todos os professores e da comunidade escolar como um todo, de modo a contribuírem para a efetivação da gestão democrática que garante qualidade para todos os alunos. (...) O diretor escolar é o líder, mentor, coordenador e orientador principal da vida da escola e todo o seu trabalho educacional, não devendo sua responsabilidade ser diluída entre todos os colaboradores da gestão escolar, embora possa ser com eles compartilhada. Portanto, além do sentido abrangente, a gestão escolar constitui, em caráter delimitado, a responsabilidade principal do diretor escolar, sendo inerente ao seu trabalho a responsabilidade maior por essa gestão. (LÜCK, 2009, p. 23).

Tendo em vista a importância da função dos diretores, estes precisam focar em uma administração que deixe claro em seus discursos e atividades a necessidade do engajamento de todos os profissionais da comunidade escolar para a oferta de uma educação de qualidade. Ao oferecer formações continuadas e oportunidades efetivas de participação, os diretores contribuem para que os funcionários se percebam enquanto importantes e também responsáveis pelo processo educacional.

Assim, a compreensão do que consiste a administração pública, as políticas públicas e a gestão democrática, ou seja, a forma como se embasa as relações nas escolas públicas, nos oferece elementos para compreendermos a influência da gestão educacional na motivação dos servidores de apoio da Escola Estadual de Ensino Fundamental e Médio Ademar Veloso da Silveira na cidade de Campina Grande. Mas antes de analisarmos os dados coletados, no tópico seguinte vamos entender o que é motivação.

2.4 Motivação Humana

O ser humano sempre foi alvo de pesquisas, uma vez que este age de maneiras que podem variar de óbvios a inusitados, não há como definir com precisão o processamento das causas que motivam as ações. Por isso, desejosos de conhecer as origens das ações humanas, o que realmente move o comportamento humano, estudiosos iniciaram inúmeras investigações, como corrobora Bergamini (2006):

Foi sempre uma preocupação constante a busca das razões verdadeiras do comportamento humano e a procura da resposta de por que o homem age tal ou tal maneira. Assim, não somente já na era do pensamento filosófico, como também, posteriormente, surgiram diferentes teorias a respeito daquilo que possa explicar o dinamismo comportamental próprio dos seres vivos em geral, mas sobretudo do ser humano. (BERGAMINI, 2006, p. 143)

Tal busca das razões verdadeiras do comportamento humano iniciou-se com a percepção, que até hoje faz parte do senso comum, a qual fazemos o que nos gera prazer e evitamos o que nos produz dor. Essa percepção ficou conhecida como teoria hedonista, teoria esta que representou a visão de como alguns filósofos se posicionava por volta dos séculos XVIII e XIX.

Abraham Maslow (1966) se destaca dos outros teóricos e se consagra com o modelo que até hoje se conhece como a pirâmide das necessidades ou pirâmide de Maslow, a qual sugere que há uma hierarquia das necessidades humanas, as quais são classificadas como fisiológicas e de autorrealização. E que existe uma hierarquia das necessidades humanas, e só partimos em busca de uma necessidade quando a mais primária já está sanada.

A progressão motivacional para a individuação, em que as necessidades básicas são completamente satisfeitas, uma por uma, antes de surgir na consciência a necessidade seguinte e mais elevada. Assim, o crescimento é visto não só como a satisfação progressiva de necessidades básicas, até o

ponto em que elas ‘desaparecerem’ mas também na forma de motivações específicas do crescimento, além e acima dessas necessidades básicas, por exemplo, talentos, capacidades tendência criadora, potencialidades constitucionais. Dessa maneira, somos também ajudados a compreender que as necessidades básicas e a individuação não se contradizem entre si mais do que a infância e a maturidade. Uma pessoa transita de uma para a outra e a primeira é condição prévia e necessária para a segunda. (MASLOW, 1966, p. 53)

As necessidades, segundo o modelo de Maslow, são sequenciais e “partem do princípio de que os motivos do comportamento humano residem no próprio indivíduo: sua motivação para agir e se comportar deriva de forças que existem dentro dele.” (CHIAVENATO, 1998, p. 79). Contrário a essa ideia, Frederick Herzberg ressalta a importância da motivação no trabalho e afirma que o ambiente de trabalho é o maior motivador. A sua teoria dos dois fatores, como assim ficou consagrada, trata que no campo motivacional (ambiente de trabalho) há dois tipos de fatores, ambos influenciadores: os que geram satisfação e os que geram insatisfação. Os quais são:

- Fatores Higiênicos: Referem-se às condições que rodeiam a pessoa enquanto trabalha, englobando as condições físicas e ambientais de trabalho, o salário, os benefícios sociais, as políticas da empresa, o tipo de supervisão recebido, o clima de relações entre a direção e os empregados, os regulamentos internos, as oportunidades existentes etc. Constituem os fatores tradicionalmente utilizados pelas organizações para se obter motivação dos empregados. Contudo, os *fatores higiênicos* são muito limitados em sua capacidade de influenciar poderosamente o comportamento dos empregados. A expressão **higiene** serve exatamente para refletir seu caráter preventivo e profilático e para mostrar que se destinam simplesmente a evitar fontes de insatisfação do meio ambiente ou ameaças potenciais ao seu equilíbrio. Quando esses fatores higiênicos são ótimos, simplesmente evitam a insatisfação, uma vez que sua influência sobre o comportamento não consegue elevar substancial e duradouramente a satisfação. Porém, quando são precários, provocam insatisfação. Por isso, são chamados **fatores insatisfacientes**.
- Fatores motivacionais: Referem ao conteúdo do cargo, às tarefas e aos deveres relacionados com o cargo em si. Produzem efeito duradouro de satisfação e de aumento de produtividade em níveis de excelência, isto é, acima dos níveis normais. O termo **motivação** envolve sentimentos de realização, de crescimento, e de reconhecimento profissional, manifestados por meio de exercícios das

tarefas e atividades que oferecem suficiente desafio e significado para o trabalho. Quando os *fatores motivacionais* são ótimos, elevam substancialmente a satisfação; quando estão precários, provocam ausência de satisfação. Por isso, são chamados **fatores satisfacientes**. (HERZBERG, 1959 apud CHIAVENATO, 1998).

Então, os diretores, segundo o modelo de Herzberg, devem por sapiência eliminar os problemas do ambiente de trabalho. Bergamini (2006, p. 155) confirma: “torna-se uma espécie de obrigação da empresa assegurar uma adequada política administrativa, promover a competência dos supervisores, cumprir com justiça os seus compromissos de pagamento (...) inspirar segurança ao seu pessoal”. O mais basilar é preparar o ambiente para que a motivação possa surgir, uma vez que a partir dos modelos teóricos supracitados, a motivação não vem de fora, mas de dentro, como também considera Bergamini (2006):

A noção de estilo motivacional lembra que não se pode fazer nada para motivar as pessoas, mas pode-se conseguir que elas coloquem seu potencial a serviço do trabalho que desempenham. Isso é uma questão de diagnosticar o tipo de pessoa com quem se estará trabalhando e representa o ponto de partida para o oferecimento de uma meta motivacional válida que esteja sendo almejada pelo seguidor naquele momento exato. (BERGAMINI, 2006, p. 158).

As organizações precisam tornar seus ambientes favoráveis para que a motivação floresça. Assim, urge acabar de uma vez por todas com a percepção de que as pessoas e as organizações são, respectivamente, engrenagens e máquinas. Morgan (1996) nos traz que:

O enfoque mecanicista da organização tende a limitar, em vez de ativar, o desenvolvimento das capacidades humanas, modelando os seres humanos para servirem aos requisitos da organização mecanicista em lugar de construir a organização em torno de seus pontos fortes e potenciais. Ambos, empregados e organizações, perdem a partir desse estado de coisas. Os empregados perdem oportunidades de crescimento pessoal, despendendo freqüentemente [sic] muitas horas por dia em um trabalho que nem valorizam nem apreciam, enquanto as organizações perdem contribuições criativas e inteligentes que a maioria dos empregados é capaz de fazer, dadas as corretas oportunidades. (MORGAN, 1996, p. 41)

As potencialidades humanas ficam bloqueadas, por isso “o homem já não pode mais ser considerado como uma espécie de engrenagem que segue os ditames da máquina, buscando adaptar-se a seu ritmo. Ele tem características próprias, que devem necessariamente ser respeitadas.” (BERGAMINI, 2006, p. 158).

No intuito de não fracassar no aproveitamento das capacidades humanas, enfoques mais flexíveis devem substituir o enfoque mecanicista. Levando em consideração “[...] a ideia de que os empregados sejam pessoas com necessidades complexas que necessitam ser satisfeitas a fim de levarem vidas plenas e sadias, bem como se desempenharem eficazmente em situação de trabalho”. (MORGAN, 1996, p. 44). Chiavenato corrobora:

Enquanto o indivíduo traz habilidades, conhecimentos, capacidades e destrezas, juntamente com sua aptidão para aprender e um indefinido grau de desempenho; a organização, por sua vez, deve impor responsabilidades ao indivíduo, algumas definidas e outras indefinidas, algumas dentro ou abaixo da sua capacidade atual, outras demandando uma aprendizagem a médio ou a longo prazo, mas sempre com desafio. (CHIAVENATO, 1998, p. 112)

A interação plena entre indivíduo e organização se torna imprescindível para o enlace produtivo, para gerar ganhos organizacionais e individuais. A motivação é intrínseca, porém não é desmembrada dos fatores do ambiente de trabalho. Não se pode deixar de ressaltar que mesmo intrínseca, a motivação é vivenciada de forma única por cada indivíduo de forma singular, o diferencial perceptivo é peculiar de cada pessoa.

Deste modo, ciente de que a motivação é intrínseca, mas que carece de um ambiente propício para o seu florescimento, destacamos a importância da gestão escolar na motivação dos servidores em geral e, especificamente, os de apoio. Os diretores, tomando como referência a legislação e as políticas públicas vigentes, precisa no exercício da sua função buscar reduzir os fatores insatisfacientes e elevar os satisfacientes, objetivando influenciar positivamente na motivação.

Neste sentido, nos aproximamos da Escola Estadual de Ensino Fundamental e Médio Ademar Veloso da Silveira, localizada na cidade de Campina Grande – PB, para analisar a influência da gestão educacional na motivação dos servidores de apoio. Assim, no tópico seguinte trataremos os aspectos metodológicos, seguidos pela análise dos dados apreendidos na pesquisa.

3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

O estudo se caracteriza como uma pesquisa exploratória e descritiva. Gil (2008, p.27) define as pesquisas exploratórias: “as pesquisas exploratórias têm como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores”.

As pesquisas descritivas, segundo (GIL, 2008, p. 28):

Pesquisas deste tipo são as que se propõem estudar o nível de atendimento dos órgãos públicos de uma comunidade, as condições de habitação de seus habitantes, o índice de criminalidade que aí se registra etc. São incluídas neste grupo as pesquisas que têm por objetivo levantar as opiniões, atitudes e crenças de uma população.

Trata-se de uma abordagem qualitativa. Neste sentido, realizamos um estudo de caso na Escola Estadual de Ensino Fundamental e Médio Ademar Veloso da Silveira – Campina Grande, Paraíba, e utilizamos como instrumento de pesquisa o roteiro de entrevista menos estruturado⁵. Lüdke e André definem estudo de caso:

O estudo de caso é um estudo de um caso, seja ele simples e específico, como o de uma professora competente de uma escola pública, ou complexo e abstrato, como o das classes de alfabetização (CA) ou do ensino noturno. O caso é bem delimitado, devendo ter seus contornos claramente definidos no desenrolar do estudo. O caso pode ser similar a outros, mas é ao mesmo tempo distinto, pois tem um interesse próprio, singular. Segundo Goode e Hatt (1968) o caso se destaca por se constituir numa unidade dentro de um sistema mais amplo. O interesse, portanto, incide naquele que ele tem de único, de particular, mesmo que posteriormente venha a ficar evidentes certas semelhanças com outros casos ou situações. Quando queremos estudar algo singular, que tenha um valor em si mesmo, devemos escolher o estudo de caso. (LÜDKE & ANDRÉ, 1986, p. 17)

Assim, ao analisarmos um caso particular, a influência da gestão educacional na motivação dos servidores de apoio da Escola Estadual de Ensino Fundamental e Médio Ademar Veloso da Silveira, podemos contribuir para a melhoria dos trabalhos da gestão quanto à influência da motivação dos servidores de apoio da escola estudada, mas este artigo também poderá ser utilizado como referencial teórico para compreender outras realidades.

Além da realização das entrevistas, realizamos também observações. Deste modo, a análise dos dados apreendidos, a partir das entrevistas e observações, foi realizada, tomando como base as contribuições teóricas citadas, em uma perspectiva através da qual buscamos apreender a realidade social respeitando as suas particularidades.

4 ANÁLISE DOS DADOS

⁵“menos estruturadas são desenvolvidas de forma mais espontânea, sem que estejam sujeitas a um modelo preestabelecido de interrogação”. (GIL, 2008, p. 111)

A Escola Estadual de Ensino Fundamental e Médio Ademar Veloso da Silveira, a qual elegemos como “*locus*” de pesquisa, está localizada na zona oeste da cidade de Campina Grande. Foi fundada em 1º de abril de 1965, como estabelecimento de ensino subordinado à Escola Estadual de Ensino Médio Dr. Elpídio de Almeida (Estadual da Prata) com o nome de Colégio Estadual de Bodocongó⁶. Contudo, com o decreto de nº 4.569 de 07 de junho de 1968, a escola tornou-se autônoma, iniciando o seu funcionamento em sede própria⁷, situada na rua João Virgolino de Araújo, 1043 – Bodocongó – Campina Grande, Paraíba, passou a se denominar Escola Estadual de Ensino Fundamental e Médio Ademar Veloso da Silveira⁸. (PPP – Projeto Político Pedagógico da Escola pesquisada, 2016).

Atualmente, a escola conta com 16 (dezesesseis) salas de aula, 01 (uma) sala de vídeo, 01 (uma) sala de dança, 01 (uma) sala de treino de judô, 01 (uma) sala de Atendimento Educacional Especializado (AEE), 01 (uma) sala de arquivo permanente, 01 (uma) secretaria, 01 (uma) biblioteca, 01 (uma) sala de professores, 01 (uma) quadra de esportes, 01 (uma) sala da Rádio Escola, 01 (um) auditório, 04 (quatro) banheiros masculinos e 04 (quatro) femininos, 01 (uma) cantina, 01 (uma) dispensa, 01 (um) refeitório, 01 (um) almoxarifado, 01 (uma) sala de diretores, 01 (um) laboratório de ciências e 1 (um) de informática.

A EEEFM Ademar Veloso da Silveira funciona nos 03 (três) turnos e tem como quadro funcional: 48 professores, sendo 36 efetivos e 12 contratados; 23 servidores de apoio, sendo 5 efetivos e 18 contratados; e 3 diretores, todos efetivos. Atende atualmente a 914 alunos.

Elegemos a referida escola como “*locus*” de pesquisa por se tratar de uma instituição pública e pela facilidade de acesso, tendo em vista o nosso vínculo na condição de servidor público no referido estabelecimento de ensino. O que nos pediu um cuidado maior quanto à neutralidade científica. Assim, empregamos uma vigilância para não deixar as nossas subjetividades interferir nos resultados da pesquisa.

4.1 Perfil dos Respondentes

Entrevistamos 09 (nove) servidores de apoio de um universo de 23 (vinte e três) servidores que trabalham na escola pesquisada, sendo 18 (dezoito) contratados e 05 (cinco) efetivos. Desses 09 (nove) entrevistados, 06 (seis) são contratados e 03 (três) são efetivos. O

⁶ Denominação que permaneceu até 1968, enquanto funcionava com apenas 04 (quatro) turmas nas instalações da Escola Santa Rita de Cássia, situada na Rua Aprígio Veloso, 1369, Bodocongó, Campina Grande – PB.

⁷ Atualmente a escola funciona no mesmo endereço.

⁸ Nome dado como homenagem ao industrial que doou o terreno onde a escola funciona até hoje.

elevado número de servidores contratados comparado ao baixo número de servidores efetivos demonstra a necessidade de realização de mais concursos públicos, no sentido de conceder mais valorização a esses servidores, tendo em vista que os servidores contratados não usufruem dos mesmos direitos dos efetivos.

Dos 09 (nove) servidores de apoio entrevistados, 07 (sete) são do sexo feminino e 02 (dois) do sexo masculino. Desses 09 (nove) servidores, 02 (dois) trabalham nos turnos manhã e tarde e 07 (sete), tarde e noite.

Entrevistamos também os 03 (três) diretores existentes na escola. A diretora geral e a diretora adjunta, 02 (duas) representantes do sexo feminino, e o diretor adjunto, representante do sexo masculino. A diretora geral trabalha na escola nos 03 (três) turnos (manhã, tarde e noite), sendo manhã - tarde, tarde - noite e manhã - noite em dias alternados. A diretora adjunta concentra suas atividades no turno da manhã e o diretor adjunto no turno da noite.

Assim, focamos as nossas entrevistas nos diretores e servidores de apoio da escola pesquisada, tendo em vista a nossa pergunta problema, totalizando 12 participantes.

4.1.1 Idade e Tempo de Serviço Público

A nossa amostra engloba servidores de apoio e diretores com tempos de vínculo público variados e de diferentes faixas etárias, tal diversidade nos proporciona investigar a motivação partindo de especificidades distintas, uma vez que uma amostra assim nos oportuniza receber ricos feedbacks e, por conseguinte, responder a nossa pergunta problema. As idades dos servidores variaram de 25 (vinte e cinco) a 57 (cinquenta e sete) anos, e os tempos de experiência no serviço público de 07 (sete) meses a 31 (trinta e um) anos de experiência. Detalhes na tabela abaixo:

Tabela 01: Relação Idade/Tempo no Serviço Público de Servidores de Apoio e Diretores.

	Servidores de Apoio									Diretores		
	Contratados						Efetivos					
Idade (anos)	43	39	41	25	28	56	36	41	55	50	57	44
TSP*	7 meses	2 anos	2 anos	5 anos	5 anos	5 anos	3 anos	3 anos	31 anos	22 anos	22 anos	24 anos

* Tempo no Serviço público.

Fonte: Elaboração própria.

4.1.2 Investigando a Influência da Gestão Educacional na Motivação dos Servidores de Apoio

Dos 09 (nove) servidores de apoio entrevistados, apenas 01 (um) se referiu às dificuldades de exercer a função para a qual foi designado, denotando uma falha na gestão tanto da escola pesquisada como a do Governo Estadual, uma vez que estes deveriam ter oferecido um treinamento sobre as funções específicas que os servidores iriam exercer. E o referido entrevistado é servidor efetivo, o que demonstra mais liberdade em expor suas opiniões, uma vez que o servidor efetivo possui estabilidade. O funcionário supracitado informa que vem aprendendo a função no dia a dia, com conselhos de seus pares e professores:

E eu entrei aqui, nessa escola aqui sem experiência alguma, então com o decorrer do tempo eu fui ganhando, adquirindo experiência. Assim meus colegas de trabalho e os professores vem me orientado pra mim trabalhar nessa escola aqui, dizendo o que é pra fazer e o que não é pra fazer. (Servidor efetivo, 37 anos).

Também apenas 01 (um) servidor de apoio mencionou a gestão em sua fala diretamente, outro servidor efetivo. “Favorece pra mim querer vir a escola só os colegas de trabalho pela gestão não.” (Servidora efetiva, 55 anos).

Verificamos, assim, certa resistência dos servidores efetivos, sobretudo, os contratados, de informarem sobre as falhas da gestão escolar claramente, o que nos leva a compreender o fato de apenas 01 (um) servidor citar as dificuldades em seu exercício profissional, (o que nos remete à constatação de problemas na gestão quanto à inexistência de treinamentos), e o porquê de apenas 01 (um) funcionário ter demonstrado diretamente insatisfação com a gestão, mesmo os próprios diretores tendo informado negligenciar esse aspecto do treinamento dos servidores de apoio. Vejamos o que informam dois diretores:

o que eu vejo o técnico vem aqui meio, né? Baldeado, ele não, não. Ele não sabia propriamente o que ia fazer, tira-se que uns foram para a biblioteca, outros foram para a secretaria, outros foram pra é... inspetores e poucos ficaram, no inspetor, porque ninguém se adaptou. (Diretora, 57 anos).
Não se preocupar só com professores, mas também com gestão, gestão também precisa passar por capacitação, por treinamento e os técnicos também. (Diretor, 44 anos).

Assim, os servidores de apoio não recebem treinamentos para realizar suas funções, iniciam suas atividades sem as capacitações prévias necessárias. O Governo do Estado oferta

cursos de capacitações pelo menos uma vez ao ano para esses servidores, embora nem todas as funções sejam contempladas.

Quando indagados sobre a existência de formações continuadas, capacitações, treinamentos. Dos 09 (nove) funcionários entrevistados, 05 (cinco) afirmaram que não existiam formações e 04 (quatro) informaram que sim, mas enfatizando a necessidade de ser oferecido com mais frequência e qualidade. “Existe, não vou negar não, mas que elas deveriam ser mais aperfeiçoadas e ser mais constantes, porque por enquanto elas são apenas uma vez no ano”. (Servidora efetiva, 41 anos).

Os que informaram não existir formações demonstram a falta de divulgação, confirmada pela fala do funcionário contratado, que mesmo estando na escola há 05 (cinco) anos não sabia da existência dos cursos: “Não, era bom ter, né? Mas não tem” (Servidor contratado, 28 anos). O desconhecimento também se dá devido aos cursos ofertados não contemplarem todas as funções, geralmente são mais voltados para os (as) secretários (as) escolares. Relata a entrevistada: “Não, assim, tem os cursos que o Estado oferece, mas não tem a ver com a função que eu desenvolvo na escola”. (Servidora contratada, 39 anos).

Tendo em vista que observamos a importância dessas formações, tanto ao assumir a função quanto no decorrer do exercício profissional, como sendo influentes na motivação, questionamos os diretores sobre quais atividades e/ou formações têm desenvolvido para contribuir na motivação dos servidores de apoio. Estes afirmaram não desenvolver atividades com esse foco de motivação. O diretor responde:

Eu confesso que em relação a isso não é algo muito bem trabalhado, por quê? Na gestão quando a gente entra nessa função, a gente se preocupa muito com o pedagógico da escola, num é? Projetos, ações dentro da escola, eu acredito que este é um ponto, que eu ache interessante essa pergunta, que deve ser trabalhada, deve ser estimulada na gestão, que de fato, nós não temos nenhuma motivação, porque a própria região de ensino também não nos dá condição para que esse tipo de trabalho seja efetuado, entendeu? (Diretor, 44 anos).

Desta forma, a gestão da escola pesquisada não atua com o objetivo de contribuir com a motivação dos servidores de apoio, no que diz respeito a formações e/ou capacitações. O que se apresenta como um elemento que não contribui para a motivação. Além da falta dessas formações pudemos verificar 03 (três) outros elementos existentes na escola que não contribuem para a motivação: uma estrutura física antiga que necessita de reformas, a não existência de materiais suficientes para o exercício das funções e o baixo salário.

Quando perguntamos sobre a estrutura física da escola, a maioria afirmou que a estrutura é antiga e necessita de reformas, ou seja, dos 12 (doze) entrevistados, 09 (nove) apontaram insatisfação quanto a estrutura física da escola. Destacamos a resposta da diretora:

O que tem feito para a melhoria? A escola tem uma estrutura física bastante antiga, com muitos problemas de (...) hidráulico e de energia. E que prejudica o andamento de nosso dia a dia nas aulas. Usando o dinheiro das verbas estaduais e federais, fazendo manutenção e alguns pequenos reparos, porque total impossível de ser feito, com o dinheiro que se entra. (Diretora, 50 anos).

Há, portanto, uma estrutura física antiga, mas é interessante verificar que a gestão tem buscado fazer a sua parte de acordo com os recursos financeiros existentes. Em função da escassez desses recursos também ocorre a falta de materiais necessários para os servidores de apoio. Dos 12 (doze) entrevistados, apenas 03 (três) afirmaram existir os materiais necessários. O diretor se refere no trecho a seguir às disfunções da burocracia em relação ao recebimento dos recursos provenientes do Programa Dinheiro Direto na Escola (PDDE) para a compra de materiais:

Nem sempre, as vezes é... como a escola recebe o PDDE, né? Então, as vezes, por questões até documentais é... questões que são relevantes, né? As vezes demora um pouco, nos limitamos um pouco ao uso desse material, sabe? Mas no geral da pra ir, o bom seria que tivéssemos mais abundantemente, mas a gente passa por alguns problemas. (Diretor, 44 anos)

E o baixo salário se evidencia como o terceiro elemento que destacamos como não contribuindo com a motivação, ou seja, como fator insatisfaciente, nos termos de Herzberg, 1959 apud Chiavenato, 1998. Assim, a maioria dos entrevistados também informou que o salário recebido não corresponde às atividades e tempo de serviço (8 horas) trabalhados. Dos 12 (doze) entrevistados, 09 (nove) afirmaram não concordar com o salário que recebe. O servidor fala sobre a insatisfação com o salário:

Eu, olha, pra ser sincero, toda pessoa precisa ganhar mais, né? E o salário do servidor efetivo não é satisfatório, mas gostaríamos que a gente ganhasse o que a gente merecesse, o suficiente não muito acima do teto do professor, mas também não tão baixo como a gente ganha. (Servidor efetivo, 37 anos).

Estes fatores insatisficientes estão precários, porém, isso não significa que os funcionários da escola não estejam motivados. A motivação é intrínseca, ninguém motiva

ninguém, os fatores externos são importantes nessa dinâmica, mas não a determinam. Assim, quando questionamos os nossos entrevistados se estavam motivados, embora alguns tenham apontado a necessidade de se motivar ainda mais, a maioria informou está sim motivada. Dos 09 (nove), apenas 01 (uma) funcionária informou não estar motivada. As motivações foram justificadas das mais diferentes formas, apontando outros fatores de influência externa, como: as amizades, a força proveniente de sua fé em Deus, a interação com os alunos e o fato de se constituir como uma oportunidade de emprego, mas não citando qualquer influência positiva da gestão:

Sim, é os amigos, é os amigos, porque aqui na escola eu considero como uma família, considero os meus amigos tudim, eu gosto muito deles. (Servidora contratada, 56 anos)

Sim, o que mais me motiva é os alunos. (Servidora contratada, 43 anos)

Com certeza. Acordar todo dia, e sempre naqueles pensamentos positivo, que eu exerço o trabalho, que já faz um bom tempo que eu trabalho, aí, minha motivação vem lá de cima. (Servidor contratado, 28 anos)

O que mais me motiva mesmo, é... as crianças, os alunos da escola. É o que mais me motiva, porque em primeiro lugar eu gosto do que eu faço e... é uma satisfação muito grande, quando alguém me dá um obrigado, que gostou da comida, e assim que foi necessário pra eles, já que é uma escola que tem muitas pessoas carentes, cuja a merenda da escola é muito importante pra eles. (Servidora contratada, 39 anos)

Sinto, mas sinto que precisaria ser mais. Eu gosto de fazer o meu trabalho. (Servidora efetiva, 41 anos)

Eu tenho que aguentar e assim, as vezes, eu saio daqui de cabeça quente e...mas assim, apesar de ser inspetor, mas é... eu preciso, assim, eu preciso desse emprego e eu não posso desistir dele, eu tenho que suportar as pressões aqui. Se eu for sair desse emprego eu vou trabalhar onde? Minha motivação é o dinheiro por enquanto, meu principal, mas assim, tem que leva em consideração as amizades aqui também, né? (Servidor efetivo, 37 anos).

Desta forma, inferimos que a gestão tem desempenhado uma parca influência positiva na motivação dos servidores de apoio, pois além desses servidores sofrerem limitações provenientes das políticas públicas vigentes, a direção escolar não concede a devida importância deles no desenvolvimento dos processos de aprendizagem.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O cenário educacional apresenta vários desafios, principalmente na esfera pública, uma vez que há limitações de políticas públicas e orçamentárias e de incentivo aos profissionais que fazem a educação. O corpo educacional, composto por diretores, professores e servidores de apoio (secretários (as) escolares, auxiliares de biblioteca, vigilantes, inspetores

(as), merendeiras e auxiliares de limpeza), possui a missão de ofertar uma educação de qualidade para os cidadãos, mesmo que o Estado, responsável por garantir os subsídios dessa missão, não cumpra, muitas vezes, o que a Carta Magna e as leis de diretrizes e bases da educação de 1996 discorrem tão claramente.

Diante desse cenário, conseguimos alcançar o nosso objetivo quanto à análise da influência da gestão educacional na motivação dos servidores de apoio da Escola Estadual de Ensino Fundamental e Médio Ademar Veloso da Silveira. A gestão educacional da escola pesquisada exerce pouca influência positiva no florescimento da motivação dos servidores de apoio. Tal resultado é fruto das observações e análises das vozes dos entrevistados, através das quais pudemos constatar que não há formações ofertadas pela gestão da escola para os servidores de apoio, há apenas as ofertadas pelo Governo do Estado, mas não com a divulgação, a frequência e o atendimento das demandas de todas as funções desses funcionários.

Não há também uma estrutura física adequada, embora a gestão tenha feito o possível para reformar esse espaço, assim como não há materiais suficientes para o exercício das funções, mas que da mesma forma a gestão tem realizado a sua atribuição na administração dos recursos destinados a tais materiais. Além de salários considerados incompatíveis com as atividades desenvolvidas e as horas trabalhadas.

Destacando-se a necessidade de elaboração e desenvolvimento de políticas públicas que busquem melhorar a qualidade da educação ofertada, sobretudo, no que diz respeito à distribuição de recursos financeiros, no sentido de aumento do valor disponibilizado e de otimizar o tempo de chegada de tais recursos na escola. Além da necessidade de que os diretores da escola pesquisada compreendam o importante papel dos servidores de apoio no desenvolvimento político e pedagógico da instituição, não concentrando suas formações e/ou capacitações apenas destinadas aos docentes. Cumprindo assim a legislação que ordena a existência de uma gestão democrática, a qual sugere para o seu cumprimento, que os profissionais da educação tenham a percepção de que toda a comunidade escolar, inclusive os servidores de apoio, sejam considerados como educadores e, portanto, imprescindíveis para o êxito do processo educacional.

ABSTRACT

Education is one of the fundamental services the nation must ensure to its citizens, and the educational staff also has this mission as well. Therefore, seeing the educational managers as

leaders of the activities developed in the schools and treating the staff's motivation as fundamental to the success of those activities, our research intend to analyze the power of the educational on the motivation of the support officials of Ademar Veloso da Silveira State School in Campina Grande-PB. We have performed interviews and observations by a qualitative approach, choosing principals and support officials such as (secretaries, library assistants, guards, inspectors, cooks and janitors). Thus, by this research we have found out the management has a poor influence on the motivation of its support officials, according as bear limitations from current public policies and, mainly, from not give due importance to the support officials in the development of learning processes.

Keywords: Management. Education. Motivation.

REFERÊNCIAS

BARRETTA, Emanuele Moura; CANAN, Sílvia Regina. Políticas Públicas de Educação Inclusiva: Avanços e Recuos a partir dos Documentos Legais. **IX ANPED SUL Seminário de Pesquisa em Educação da Região do Sul**, 2012.

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

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Psicologia aplicada à administração de empresas: psicologia do comportamento organizacional**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2006.

BRASIL. Constituição Federativa do Brasil de 1988.

BRASIL. Decreto-lei nº 200, de 25 de fevereiro de 1967.

BRASIL. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (9.394), de 20 de dezembro de 1996.

BRASIL. Ministério da Educação/Secretaria de Educação Básica. Formação de professores do ensino médio, etapa I - **caderno V: organização e gestão democrática da escola**. Autores: Celso João Ferretti, Ronaldo Lima Araújo, Domingos Leite Lima Filho. Curitiba: UFPR/Setor de Educação, 2013.

BRUNELLI, Maria da Graça Mello. **Motivação no Serviço Público**. Trabalho de Conclusão do Curso de MBA em Gestão Pública. Faculdade IBGEN - Instituto Brasileiro de Gestão de Negócios. Porto Alegre/RS, junho de 2008.

CARDOSO, Jenei Alves. **Motivação dos Servidores: Um Desafio para o Gestor Público**. Trabalho de Conclusão do Curso de Especialização em Gestão Pública. Universidade Católica de Brasília, 2012.

CARNEIRO, Moacir Alves. **LDB fácil: Leitura Crítico - Compreensiva Artigo a Artigo**. 15ª Ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 1998.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6ª Ed. São Paulo: Atlas, 2008.

HÖFLING, Eloisa de Mattos. Estado e Políticas (Públicas) Sociais. **Cadernos Cedes**, ano **XXI**, nº 55, novembro de 2001.

LÜDKE, Menga; ANDRÉ, Marli E. D. A. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: EPU, 1986.

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

MASLOW, Abraham H. **Introdução a Psicologia do Ser**. Rio de Janeiro: Eldorado Tijuca, 1966.

MORGAN, Gareth. **Imagens da Organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

PEREIRA, Daianne Maiara Santos; CASSUNDÉ, Fernanda Roda de Souza Araújo. Influência da Gestão Pública na Motivação dos Professores. **ID on line REVISTA DE PSICOLOGIA**, ano **9**, nº 26, abril de 2015. Disponível em: <<http://idonline.emnuvens.com.br/id>>.

VIEIRA, Carolina Belli, et al. Motivação na Administração Pública: considerações teóricas sobre a aplicabilidade dos pressupostos das teorias motivacionais na esfera pública. **Revista ADMpg gestão estratégica**. v. 4, n. 1, 2011.