



UEPB

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA
GOVERNADOR ANTÔNIO MARIZ
CENTRO DE CIÊNCIAS EXATAS E SOCIAIS APLICADAS
CURSO: ADMINISTRAÇÃO**

JANIELY OLIVEIRA VIEIRA

**GESTÃO E IMPLEMENTAÇÃO DAS POLÍTICAS PÚBLICAS NA EDUCAÇÃO:
IDENTIFICANDO OPORTUNIDADES E LIMITES PARA IMPLEMENTAÇÃO DE
POLÍTICAS COM BASE NO SISTEMA DE MOTIVAÇÃO**

**PATOS-PB
2016.1**

JANIELY OLIVEIRA VIEIRA

**GESTÃO E IMPLEMENTAÇÃO DAS POLITICAS PÚBLICAS NA EDUCAÇÃO:
IDENTIFICANDO OPORTUNIDADES E LIMITES PARA IMPLEMENTAÇÃO DE
POLITICAS COM BASE NO SISTEMA DE MOTIVAÇÃO.**

Trabalho de conclusão de curso da
Universidade Estadual da Paraíba, como
requisito parcial à obtenção do título de
graduado em administração.

Área de concentração: Administração
pública

Orientador(a): Msc. Angélica Felix
Medeiros

**PATOS-PB
2016.1**

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.

V658g Vieira, Janiely Oliveira

Gestão e implementação das Políticas Públicas na Educação [manuscrito] : lientificando oportunidades e limites com base no sistema de motivação / Janiely Oliveira Vieira. - 2016.

41 p. : il. color.

Digitado.

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

"Orientação: Profa. Ma. Angélica Felix Medeiros, CCEA".

1. Motivação. 2. Gestão pública escolar. 3. Políticas públicas. I. Título.

21. ed. CDD 370

JANIELY OLIVEIRA VIEIRA

**TÍTULO: GESTÃO E IMPLEMENTAÇÃO DAS POLÍTICAS PÚBLICAS NA
EDUCAÇÃO: IDENTIFICANDO OPORTUNIDADES E LIMITES PARA
IMPLEMENTAÇÃO DE POLÍTICAS COM BASE NO SISTEMA DE MOTIVAÇÃO.**

Trabalho de Conclusão de Curso ou
Dissertação ou Tese apresentada ao Programa
de Pós-Graduação em Administração da
Universidade Estadual da Paraíba, como
requisito parcial à obtenção do título de
graduado em Administração.

Área de concentração: Gestão pública

Aprovada em: 26/10/2016.

BANCA EXAMINADORA

Angélica Felix Medeiros

Prof. Msc Angélica Felix Medeiros (Orientador)

Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

Joácio de Oliveira Costa

Prof. Joácio de Oliveira Costa

Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

Mary Delano Gomes da Costa

Prof. Msc Mary Delano Gomes da Costa

Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

AGRADECIMENTOS

A Deus, toda honra e toda glória. Por ter me guiado, e me fortalecido em meio aos momentos difíceis enfrentados ao longo da jornada, me permitindo ter discernimento e sabedoria, e me mantendo firme no meu propósito fazendo assim com que eu alcançasse a realização de mais um sonho. Uma jornada longa de vitórias, derrotas e muito aprendizado.

Aos meus pais Junior e Verônica, por ter me privilegiado como dom da vida e por todo carinho, cuidado, e amor oferecido ao longo de toda minha jornada.

A minha vó Marizete, por todas as palavras de conforto, conselhos e cuidados me prestado, durante toda a minha vida.

A minha irmã Janiny, que apesar dos desentendimentos sempre permaneceu me apoiando e oferecendo seu ombro amigo.

A minha orientadora Angélica Felix pela dedicação, esforço, paciência e por ter acreditado e confiado em meu trabalho me passando sempre seus conhecimentos enriquecendo o meu trabalho.

Aos meus amigos Pedro, Rosely, Layse, pela cumplicidade e lealdade, pelas alegrias, conquistas e perdas compartilhadas, nos mantendo sempre unidos e sempre nos ajudando por se fazerem sempre presente desde o início.

As minhas melhores amigas Raphaelly, Rayssia, Kácia, Fernanda, e Franciyde, e Jane por ter me proporcionado momentos de alegria, estando ao meu lado quando eu mais precisei, e até mesmo perdendo as minhas faltas.

A minha grande amiga Jú, por ter feito parte dos momentos mais sublimes nesses 4 anos e pela sua sincera amizade.

As minhas colegas de trabalho, em especial a Renilda e Luzia por todo carinho e atenção me oferecido.

A todos os meus professores que foram a base para construção dos meus conhecimentos e os meus principais exemplos a ser seguido.

“Mesmo assim não duvidou nem foi incrédulo em relação á promessa de Deus, mas foi fortalecido em sua fé e deu glória a Deus, estando plenamente convencido de que Ele era poderoso para cumprir o que havia prometido.”

Rm 4:20-21

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Pirâmide de Maslow destacando a sua teoria de motivação.....21

LISTA DE QUADROS

| | |
|--|----|
| Quadro 1 - Escolas participantes da pesquisa..... | 22 |
| Quadro 2 – Questões utilizadas no questionário da pesquisa. | 23 |
| Quadro 3 – Características ou ações do governo que podem se comportar como limites ou oportunidades..... | 24 |
| Quadro 4 – Influência dos fatores críticos na implementação das políticas públicas..... | 25 |
| Quadro 5 – Influência dos diferentes tipos de motivação na implementação das políticas..... | 25 |
| Quadro 6 – Teoria da Motivação pelo Exito e/ou Medo | 31 |

LISTA DE GRÁFICOS

| | |
|---|----|
| Gráfico 1- Faixa Etária..... | 26 |
| Gráfico 2- Formações Profissionais..... | 27 |
| Gráfico 3 – Características e Ações do governo..... | 29 |
| Gráfico 4 – Fatores Críticos..... | 30 |
| Gráfico 5 - Necessidades para obter Motivação..... | 32 |

RESUMO

A motivação é fundamental para realização de qualquer ação, haja vista que, a motivação é fator interno que impulsiona o querer, o fazer e perseverar até o fim, sendo assim, fator crucial para fomentar as políticas públicas. Portanto, a motivação se mostra como um desafio para a gestão pública escolar, devido a dificuldade de manter alunos, professores e comunidade envolvida devidamente motivados e ainda se manter motivado, enquanto gestor. Neste sentido, o objetivo desta pesquisa concentra-se em compreender a gestão dos atores na implementação de políticas públicas na educação no município de Patos-PB, a partir da motivação, identificando assim, as oportunidades e limites que influenciam no processo de gestão. Para tanto, foi realizada uma pesquisa teórica e documental, na busca de informações primárias relevantes e em seguida, foi realizada uma entrevista com os gestores das escolas públicas municipais de Patos que são situadas na zona urbana na tentativa de coletar dados relacionados ao problema da pesquisa. A partir disto, os resultados foram analisados quantitativa e qualitativamente para que fosse possível discuti-los e obter uma visão mais detalhada sobre o problema. Como resultado, foi interessante notar que a motivação já era tida como fator estratégico pela maioria dos gestores entrevistados, além de alguns outros fatores que estão apresentados nas contribuições do trabalho.

Palavras-chave: Motivação. Gestão Pública Escolar. Políticas Públicas.

ABSTRACT

Motivation is fundamental to perform any action, given that the motivation is internal factor that drives the will, do and endure to the end, therefore, crucial factor to foster public policies. Therefore, the motivation appears as a challenge to public school management, because of the difficulty of keeping students, teachers and properly motivated community involved and still stay motivated as manager. In this sense, the objective of this research focuses on understanding the management of actors in the implementation of public policies in education in the city of Patos-PB, from the motivation, thus identifying the opportunities and limitations that influence the management process. Therefore, a theoretical and documentary research was carried out in the search for relevant primary information and then an interview with the managers of public schools in Patos which are located in the urban area in an attempt to collect data related to the problem of the survey was conducted. From this, the results were analyzed quantitatively and qualitatively so that it was possible to discuss them and get a more detailed view on the problem. As a result, it was interesting to note that the motivation was already regarded as a strategic factor for most managers interviewed, as well as some other factors that are presented in contributions of labor.

Keywords: Motivation. School Public Management. Public politics.

SUMÁRIO

| | |
|---|-----------|
| 1 INTRODUÇÃO..... | 13 |
| 1.1Objetivos..... | 14 |
| 1.2 justificativa..... | 15 |
| 1.3 Estrutura do trabalho..... | 16 |
| 2 REVISÃO DE LITERATURA..... | 17 |
| 2.1Gestão Pública..... | 17 |
| 2.2 Gestão Pública na Educação..... | 17 |
| 2.3 Fatores Críticos na gestão pública Educacional..... | 19 |
| 2.4 Importância da motivação na gestão..... | 20 |
| 3 METODOLOGIA..... | 22 |
| 4 RESULTADOS E DISCUSSÕES..... | 26 |
| 5 CONCLUSÃO..... | 33 |
| REFERÊNCIAS..... | 35 |
| APÊNDICE..... | 38 |
| ANEXO..... | 41 |

1 INTRODUÇÃO

No cenário nacional a gestão pública tem sido alvo de grandes discussões. Com a responsabilidade de planejar, assessorar processos, coordenar, e, avaliar ações e programas de políticas públicas para tornar o Estado mais desenvolvido. A mesma tem como objetivo tornar o Estado mais capaz e mais eficiente (OLIVEIRA, 2012), onde há utilização de recursos empenhados para a produção dos bens públicos, e com isso gerar a construção do bem comum da sociedade.

Neste sentido, muitos estudos têm abordado esse tema em suas diversas características e áreas de implicação. Uma área de extrema importância que busca não perder o foco nos processos educativos, é a gestão pública na educação, onde tem a responsabilidade de lançar e implementar projetos a partir dos contextos sociocultural, de aprendizagem e dos aspectos organizacionais, trazendo melhorias para a educação.

A gestão Pública na educação tem como propósito trazer para as escolas públicas a qualidade. Portanto para atender estes objetivos as escolas públicas precisam realizar os objetivos propostos pela constituição federal (ART.205 - visar ao pleno desenvolvimento da pessoa, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho), onde para isso são lançadas as políticas públicas como forma de fazer com que os objetivos propostos pela educação sejam alcançados.

As políticas públicas não possuem uma definição exata. Diversos atores estabelecem definições distintas, dentre eles Mead (1995), Lynn (1980), Peters (1986) e Dye (1984). Mas, diversas definições enfatizam o papel das políticas públicas como soluções de problemas.

Segundo Dourado (2010), a prática da gestão educacional pode se realizar por meios de vários planos. O (PNE) Plano Nacional de Educação é uma política pública que foi elaborado pela Constituição Federal, com o objetivo de estabelecer união entre Estado, distrito e município. O mesmo estabelece um processo de articulação entre instituições buscando um aperfeiçoamento para a elaboração e adequação de políticas e para o seu acompanhamento.

Silva (2010), defende em seu contexto que há vários processos de gestão na hora de elaborar e implementar uma política pública. Assim, elas são conhecidas

como um conjunto de atividades que visam atender as necessidades da sociedade. Entretanto alguns fatores críticos chegam a causar impactos na ação que implementam e desenvolvem as políticas públicas.

Com a execução de políticas públicas diversos fatores críticos podem levar ao sucesso ou ao fracasso na hora da realização e da implementação. PIRES (2009) afirma que os estilos de implementações que são estabelecidos e empregados pela burocracia influenciam nos resultados das políticas. Já HILL (2006, p.66) esclarece “conselhos clássicos” para garantir o sucesso da implementação como: política clara, clareza na definição dos objetivos.

Entretanto, existe inúmeros fatores que podem influenciar na hora do gestor implementar uma política pública, entre esses fatores existe, inovação, aspectos culturais, processo decisório, motivação, ações do governo e etc. Portanto a partir desses fatores percepções podem levar ao sucesso ou ao fracasso durante a implementação dessas políticas, e podendo ainda ser apontado pelo gestor como um limite ou uma oportunidade durante o seu processo de gestão.

Dentre estes fatores, este trabalho destaca a motivação, devido ao grande desafio que esta discussão proporciona. Tendo em vista que, compreender a motivação é simplesmente acreditar que é aquilo que motiva as pessoas para uma ação. Segundo Chiavenato (1999, p. 42.) motivação “É tudo aquilo que impulsiona a pessoa agir de determinada forma, ou, pelo menos, que da origem a uma propensão a um comportamento específico. Esse impulso pode ser provocado por um estímulo externo e pode também ser gerado internamente nos processos mentais do indivíduo”. Para Hardgrove (1975), a motivação está intimamente ligada com a implementação de políticas ou programas. Pois, é muito importante a geração contínua de informações para monitorar a execução dos problemas.

A importância motivacional durante um processo de gestão é clara, um gestor motivado realiza uma ação de forma eficiente buscando alcançar resultados positivos. Diante desse contexto apresentado obtém como problema de pesquisa: Avaliar o processo de gestão na implementação de políticas públicas, buscando identificar oportunidades e limites com base no sistema de motivação. Para tanto, os objetivos da pesquisa foram traçados e apresentados a seguir.

1.1 Objetivos

Com a perspectiva de identificar na gestão pública as oportunidades e limites para implementações de políticas públicas com base no sistema de motivação, foram traçados e, estão definidos a seguir os seus objetivos.

- Objetivo geral:

Compreender a gestão dos atores na implementação de políticas públicas na educação no município de Patos-PB, a partir da motivação, identificando assim, as oportunidades e limites que influenciam no processo de gestão.

- Objetivos específicos:

- ✓ Identificar a existência de políticas públicas de educação no município de Patos-PB.
- ✓ Analisar os meios de implementação das políticas desenvolvidas e adotadas pelos atores.
- ✓ Analisar o conhecimento do (PNE) na gestão dos atores.
- ✓ Identificar na ação da implementação das políticas o que está apontado como um limite ou oportunidade.
- ✓ Compreender os fatores críticos que podem influenciar na implementação das políticas.
- ✓ Identificar o processo motivacional dos atores na implementação das políticas.

1.2 Justificativa

O interesse por este tema surgiu por uma curiosidade da autora em estudar um pouco sobre o processo motivacional dos gestores públicos, e o seu comportamento mediante as implementações das políticas. É importante ressaltar que o interesse não surgiu apenas de uma pequena curiosidade, mas de percepções obtidas por meio do comportamento das ações de programas de políticas públicas que requer e sugere alguns estudos.

A importância do assunto também vem a ser sugerida por Dourado (2010), quando ele afirma que a gestão pública vem sendo marcada pela descontinuidade, Com isso, se dá a possibilidade de novos estudos para identificar esse fatores que causam impactos no desenvolvimento das ações das políticas públicas.

1.3 Estrutura do Trabalho

O presente trabalho foi organizado em 5 (cinco) capítulos. O 1º capítulo refere-se a contextualização do tema, problemas de pesquisa, objetivos e suas justificativas.

O Capítulo 02 refere-se a fundamentação teórica sobre o tema, dividido em dois sub tópicos referentes à Gestão Pública na educação e Fatores críticos na gestão pública educacional. Enquanto o Capítulo 03 define o percurso metodológico desta pesquisa. E por fim, no Capítulo 04, os resultados desta pesquisa serão apresentados e discutidos, para em seguida as considerações finais do estudo serem apontadas no capítulo 05, destacando ainda as contribuições, limitações e trabalhos futuros.

2 REVISÃO DE LITERATURA

O tema deste trabalho permite consistir em uma análise sobre a gestão pública e a Educação, esclarecendo as formas motivacionais da gestão no meio educacional, para intervir nas implementações das Políticas Públicas, e trazer a satisfação da sociedade como forma do bem comum. Portanto, permite uma realização de análise um pouco subjetiva e contraditória.

2.1 Gestão Pública

O tema gestão pública é um campo de conhecimento que designa um trabalho relacionados às organizações que cuja missão afete ou seja, de interesse público. A mesma trás ao gestor a responsabilidade de planejar, assessorar, organizar, coordenar e avaliar programas e ações de políticas públicas que visam o interesse para a produção de bens públicos.

A ideia dessa gestão avançou na revolução industrial, segundo Bitencourt (2013) essa gestão veio a intervir com a queda de enfraquecimento dos poderes aristocratas e absolutistas. Com isso obteve preocupações com o controle, nas finanças públicas e na comunicação das ordens públicas.

Segundo Justino de Oliveira (2008) o gestor público tem a função de alcançar com qualidade a prestação do serviço público e com total eficiência utilizando recursos disponíveis.

A gestão Pública atua em várias áreas de aplicação como saúde, educação, assistência social, habilitação, cultura e, etc. Como citado anteriormente, o foco deste trabalho está relacionado à gestão Pública na educação, sendo assim, na próxima seção este tema será melhor explorado através da apresentação dos seus principais conceitos e aplicação.

2.2 Gestão Pública na educação

Poucas pessoas conhecem o significado das palavras gestão pública, visto que, este assunto é muito importante para o administrador público, pois é essa gestão que esclarece o campo da sua atuação, lhe direcionando para o trato da coisa pública. Segundo Santos, (2006), “gestão, clareza, delimitações do governo e os atos do administrador nas formulações de políticas para o interesse público”.

Silva (2007) afirma que o gestor público deve conhecer a gestão pública para utilizá-la como uma forma penetrante de acréscimo de sua predominância política, porque somente através dela será realizável gerir política e administrativamente uma pessoa.

O ponto de partida que oferece um suporte para relacionar a gestão pública, a educação é o (PNE) Plano Nacional de Educação. Esse plano consiste em um instrumento de planejamento elaborado pelo Estado, que vem orientar o aprimoramento e a execução de políticas públicas no setor.

Este plano atribui, objetivos, metas e diretrizes para que os gestores possam executá-las de 10 (dez) em 10 (dez) anos, obtendo sempre uma união com o governo, Distrito Federal e dos municípios para conseguir alcançar. O cumprimento do (PNE) está sempre em monitoramento contínuo para que possa ser melhor, observada.

De acordo com Vieira (2010) a educação é realizada com a união do Estado, junto com o Distrito Federal, e, dos Municípios para realização de tarefas. Essas tarefas, vem a ser repartida como sistemas de ensino, onde é responsabilidade do governo federal definir e assegurar as grandes linhas do projeto educacional do País. A autora continua descrevendo que: “A gestão educacional, também depende das circunstâncias políticas, e envolvem constantes negociações e conflitos”.

Sendo assim, entende-se que o encaminhamento desses projetos tem autoria do poder executivo, já a sua tramitação parte do poder legislativo, como a votação de leis de educação, maneira pela qual o congresso estimula tentativa de mudanças no cenário. A gestão educacional parte de um terreno como espaço das ações do governo, sejam eles federais, estaduais ou municipais.

Diz Vieira (2010) que a gestão educacional parte de “amplo aspecto de iniciativas desenvolvidas pelas diferentes instâncias de governo, seja em termos de responsabilidades compartilhadas na oferta de ensino, ou de outras ações que desenvolvem em suas áreas específicas de atuação”. Diante desse contexto, torna-se importante, outras formas de controle, de modo que realce a prestação de conta forma de transparecer e responsabilizar os agentes públicos pelos resultados obtidos. (ALCOFORADO; MORAES, 2008).

Neste sentido, “pode-se dizer que a política educacional está para a gestão educacional...” (VIEIRA, 2010). Nesse aspecto a política educacional nasce a partir

da elaboração dos planos e programas de educação. Não permitindo a intervenção do poder executivo nesta política. Portanto, a sua função é coordenar e implantar (DELPINO, 2001-2004).

Diante o contexto, o gestor tem como função viabilizar a implantação das políticas, garantindo uma autonomia administrativa, para o melhor desempenho dessas políticas.

Portanto, é possível perceber que apesar de todos os esforços, programas e projetos existem diversos aspectos que influenciam no sucesso das implementações das diversas práticas planejadas pelos gestores. Tais fatores podem influenciar dependendo se o mesmo se caracteriza no ambiente de implementação enquanto uma oportunidade ou um fator limitante

Percebe-se que, apesar de todos os esforços, programas e projetos existem diversos aspectos que influenciam no sucesso das implementações das diversas práticas planejadas pelos gestores. Tais fatores podem influenciar dependendo se o mesmo se caracteriza no ambiente da implementação enquanto uma oportunidade ou um fator limitante. Devido à complexidade da análise de tais fatores e aliado ao fato dos mesmo serem alvos de estudo desta pesquisa, a seção abaixo apresentará a influência dos fatores críticos na gestão pública educacional.

2.3 Fatores críticos na gestão pública educacional

Segundo, Pinto e Slevin (1983), um projeto é considerado um sucesso em sua implementação, quando atende aos critérios sendo eles: tempo, custo, eficácia e satisfação do cliente. Esses critérios são parâmetros que favorecem aos fatores críticos que influenciarão no sucesso da implementação.

Dentre os fatores críticos de sucesso estabelecidos por Pinto e Slevin (1983), para o gerenciamento de inovação, evidencia-se na gestão Pública sendo eles: Missão de Projeto, suporte gerencial, planejamento, monitoramento e comunicação. Estes fatores contribuem para o processo de implementação ser bem sucedido.

Os fatores críticos de sucesso podem ser considerados como numero limitados de fatores, na qual assegurados for satisfatório irão estabelecer um desempenho competitivamente bem sucedido para a organização. (DA SILVA, 2014). Se os resultados não obtiverem a estimativa esperada, os resultados não

serão adequados, e os esforços das organizações serão inferiores aos estimados (ROCKART, 1979 apud LEIDECKER, 1984).

“Os FCS podem apoiar o processo de desenvolvimento de estratégia conjunturas específicas, como a análise ambiental, por exemplo, que inclui uma avaliação de climas social, político, econômico e os seus impactos gerais em uma indústria e/ou empresa. Adicionalmente, esta análise usualmente irá focar no ambiente competitivo”. (ANDRÉ, Paulo, 2014, p.21).

Segundo, Leidecker, 1984, a análise ambiental é utilizada para favorecer a identificação das oportunidades e limites para as empresas, assim também como prover meios que possa identificar as competências essenciais, recursos e habilidades necessárias para ter sucesso.

Chrusciel e Field (2006), relatam que os fatores críticos ressaltam algumas práticas organizacionais que foram identificadas de forma complementar: observar continuamente as lições aprendidas, de forma a criar caminhos que possam melhorar o processo da tomada de decisão.

A implementação de políticas públicas na base do sistema de motivação educacional, tem 4 aspectos fundamentais, com determinantes: a inovação, os aspectos culturais, o processo decisório e a motivação. Pois bem, tais fatores sofrem influências moderadas ou totalmente, contribuindo para o desempenho dos fatores críticos.

2.4 Importância da motivação na gestão

Bueno (2012), relata que pessoas suficientemente motivadas, consegue superar quaisquer tipo de dificuldades. Portanto um gestor motivado consegue exercer suas atividades de uma forma eficiente e com êxito.

Maslow um grande psicólogo norte- americano obteve em sua biografia uma enorme contribuição para o entendimento sobre a complexidade da motivação humana. O mesmo desenvolveu sua teoria de motivação visando a construção de empresas humanizadas. Como resume a Figura 1 abaixo.

Figura 1 – Pirâmide de Maslow destacando a sua teoria de motivação



FONTE: https://www.google.com.br/search?q=piramide+de+maslow&espv=2&biw=1366&bih=662&site=webhp&tbm=isch&tbo=u&source=univ&sa=X&ved=0ahUKEwiW3MDk3NjPAhXChZAKHZcsDIOQsAQIGw#imgrc=Lp2mi_DtAM95NM%3A

De acordo com MASLOW (1962) “Não se trata de novos truques, macetes ou técnicas superficiais que podem ser usados para manipular mais eficientemente seres humanos. Trata-se, sim, de um conjunto básico de valores ortodoxos sendo claramente confrontados por um outro sistema de valores mais moderno, mais eficiente e verdadeiro. Fala-se aqui das consequências verdadeiramente revolucionárias da descoberta de que a natureza humana tem sido desvalorizada.”

Diante do pressuposto, identifica-se que a motivação das pessoas não parte de manipulações, mas, por atribuições das suas necessidades, que quando são atendidas vai gerando um processo satisfatório nos seres humanos.

Segundo O psicólogo McClelland (2015, p.46), identifica-se três tipos de necessidades básicas na gestão, sendo elas: realização, poder e afiliação. Onde, essas necessidades quando atendidas facilita o processo de satisfação dos gestores, realizando as atividades com um melhor desempenho e proporcionando um melhor resultado.

3 METODOLOGIA

Este contexto pode ser classificada como de natureza aplicada, na abordagem do problema, ou explicativa. Segundo, Silva (2005) a abordagem qualitativa ocorre quando há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito.

Gil (1991) apud Silva et al.(2005), disserta que a pesquisa pode ser exploratória, visando proporcionar uma maior aproximação com o problema visto e torná-lo explícito ou a construir hipóteses. Envolvendo pessoas com experiência no problema pesquisado e análise de exemplos que estimulem a compreensão.

Inicialmente foi realizado o levantamento bibliográfico em busca das informações primárias relevantes em torno das áreas relacionadas a esta pesquisa. O presente objeto de estudo permite identificar na gestão pública as oportunidades e limites para implementações de políticas públicas com base no sistema de motivação. Verificando informações a partir de uma análise de relacionamento o envolvimento dos atores na elaboração de políticas públicas para solucionar determinados problemas.

A Prefeitura Municipal de Patos possui 43 escolas na zona urbana (conforme Apêndice B), no entanto, apenas em 27 o questionário foi aplicado com êxito, por questão de tempo para a pesquisa ou indisponibilidade do gestor. No quadro 1 estão listadas todas as escolas participantes da pesquisa.

Quadro 1 - Escolas participantes da pesquisa.

| Nº | ENTIDADES |
|-----|--|
| 1. | CIEP II ANESIO LEAO E MIGUEL MOTA |
| 2. | CIEP III DR FIRMINO AYRES LEITE E OITO DE S QUINHO |
| 3. | CIEP V MARIA EUDOCIA – SANTA TEREZINHA |
| 4. | CRECHE GLAUCY BURITY |
| 5. | CRECHE IGOR MOTA |
| 6. | CRECHE INACIO FERNANDES DA NOBREGA |
| 7. | CRECHE MARIA EUNICE FERNANDES |
| 8. | CRECHE MARIA GOMES DE SOUSA |
| 9. | CRECHE MARIANA MEDEIROS |
| 10. | CRECHE SANTINA DE GELO |
| 11. | CRECHE MANOEL QUINIDIO |
| 12. | CRECHE TIA LUCY |
| 13. | EMEF ANTONIO GUEDES DOS SANTOS |
| 14. | EMEF ARILIO MEIRA WANDERLEY |
| 15. | EMEF DOM EXPEDITO DE OLIVEIRA |
| 16. | EMEF DONA ZEFINHA MOTA |
| 17. | EMEF JOÃO RODRIGUES DE AMORIM |

| | |
|-----|------------------------------------|
| 18. | EMEF MANOEL ROBERTO |
| 19. | EMEF MARIA DAS CHAGAS CANEIA |
| 20. | EMEF MONSENHOR MANOEL VIEIRA |
| 21. | EMEF NELITA NOBREGA DE QUEIROZ |
| 22. | EMEF PASTOR FRANK DYER |
| 23. | EMEF PROF MANOEL DE SOUZA OLIVEIRA |
| 24. | EMEF RAIMUNDA MELO DE OLIVEIRA |
| 25. | EMEF SABINO FERREIRA FREIRE |
| 26. | EMEF SIZENANDO F DE SOUSA |
| 27. | ESCOLA NOSSO LAR TIO JUCA |

Fonte: Próprio autor com base nos dados da pesquisa

Nos procedimentos de coleta de dados, foi elaborado um questionário com doze questões para ser aplicado com os diretores das Escolas Públicas Municipais da cidade de Patos-PB. Para facilitar a análise dos resultados, o questionário foi elaborado com dois modelos de respostas, sendo algumas com possibilidade de apontar as alternativas 'Sim' ou 'Não'. O Quadro 2 apresenta as questões elencadas neste tipo de configuração.

Quadro 2 – Questões utilizadas no questionário da pesquisa.

| Nº | Questões que podem ser respondidas com 'Sim' ou 'Não' |
|-----------|---|
| 1. | Existe políticas públicas presentes neste ambiente que servem de melhoria para a educação? |
| 2. | Você atual gestor está satisfeito com a implementação e o desenvolvimento dessas políticas públicas? |
| 3. | Está sendo vista implementações de novas políticas públicas neste setor? |
| 4. | As políticas estão sendo executada de forma correta obedecendo todos os objetivos e diretrizes? |
| 5. | Você conhece o PNE? |
| 6. | Você atribui o PNE na sua gestão? |
| 7. | Possui uma governança com outros atores para que possa ser realizado um feedback sobre essas políticas? |
| 8. | Você se sente um gestor motivado? |
| 9. | Você recebe algum tipo de motivação para a implementação e aplicação das políticas públicas? |
| 10. | Sua formação exerce influência na prática dessas políticas? |

Fonte: Próprio autor

No questionário aplicado os gestores também foram questionados sobre as características ou ações do governo que os mesmos identificam como limites ou

oportunidades durante as práticas públicas. Para facilitar a compreensão, o Quadro 3 apresenta as opções submetidas aos gestores.

Quadro 3 – Características ou ações do governo que podem se comportar como limites ou oportunidades.

| CACTERISTICAS OU AÇÕES DO GOVERNO | LIMITES | OPORTUNIDADES |
|---|---------|---------------|
| Incentivo a projetos específicos | | |
| Participação em maratonas | | |
| Incentivo financeiro | | |
| Motivação docente | | |
| Ação democrática | | |
| Formação dos professores | | |
| Participação da família no processo educativo | | |

Fonte: Próprio autor.

Em relação aos fatores críticos que podem influenciar na implementação de políticas públicas, os gestores foram questionados sobre o grau de influência dos mesmos nas ações. Os fatores críticos submetidos a avaliação dos gestores se encontram no Quadro 4.

Quadro 4 – Influência dos fatores críticos na implementação das políticas públicas

| FATORES CRÍTICOS | Não influencia | Influencia Pouco | Influencia moderadamente | Influencia Totalmente |
|--------------------|----------------|------------------|--------------------------|-----------------------|
| Inovação | | | | |
| Aspectos culturais | | | | |
| Processo decisório | | | | |
| Motivação | | | | |

Fonte: Próprio autor.

Ainda sobre a motivação, outro questionamento realizado aos gestores foi sobre o tipo de motivação que mais influencia no processo de implementação e aplicação dessas políticas, e mais uma vez os participantes da pesquisa poderiam apontar o grau de influencia de cada tipo de motivação no processo.

Quadro 5 – Influência dos diferentes tipos de motivação na implementação das políticas

| TIPOS DE MOTIVAÇÃO | Não influencia | Influencia Pouco | Influencia moderadamente | Influencia totalmente |
|---------------------------|-----------------------|-------------------------|---------------------------------|------------------------------|
| Realização | | | | |
| Poder | | | | |
| Afiliação | | | | |

Fonte: Próprio autor.

Para finalizar, os gestores foram questionados através de uma pergunta discursiva para que relacionassem a formação acadêmica com a prática das políticas públicas, para que os mesmos pudessem discutir também sobre essa influência no dia a dia da gestão escolar.

A partir disto, os dados coletados através dos questionários foram analisados conforme as respostas dos participantes, e essas respostas obtidas foram analisadas quantitativa e qualitativamente para facilitar a discussão dos resultados.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

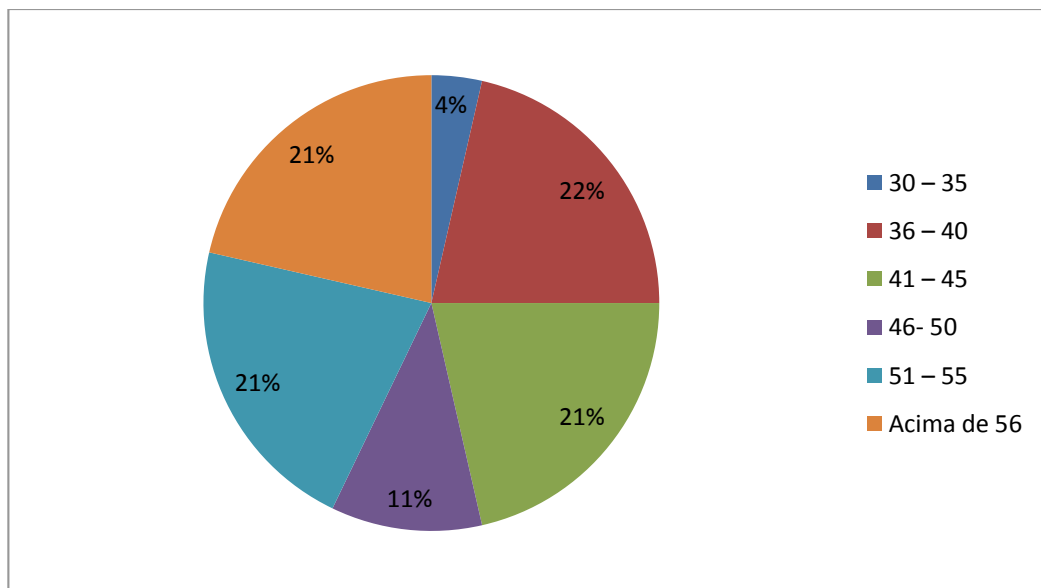
A análise foi desenvolvida com base nos elementos principais para a construção dos resultados. Foram estabelecidos 43 (quarente e três) questionários a serem aplicados em escolas da rede municipal da zona urbana do município de Patos-PB. Apenas 27 questionários foram aplicados por motivo de tempo e de encontro com os atuais gestores ou diretores das escolas.

Foi verificado que nas escolas da rede municipal da cidade de Patos-PB, ocorre a predominância do sexo feminino como gestor na direção dessas instituições. Sendo 78% do sexo feminino e 22% homens.

Portanto, consta-se que a evolução profissional da mulher vem crescendo cada vez mais. Segundo Frankel (2007), “todas as mulheres são naturalmente líderes, e que certas características exclusivas da mulher são o que faz a grande diferença do nosso conceito de liderança que as empresas buscam atualmente”.

Em seguida, foi questionado sobre a idade dos atuais gestores. Os mesmos possuem idade superior a 30 (trinta) anos. Apenas 4% dos gestores possuem idade entre 30 à 35 anos, 22% entre 36 à 40 anos, 21% entre 41 à 45 anos, 11% ente 46 à 50 anos, 21% entre 51 à 55 anos e 21% acima de 56 anos.

Gráfico 1- Faixa Etária



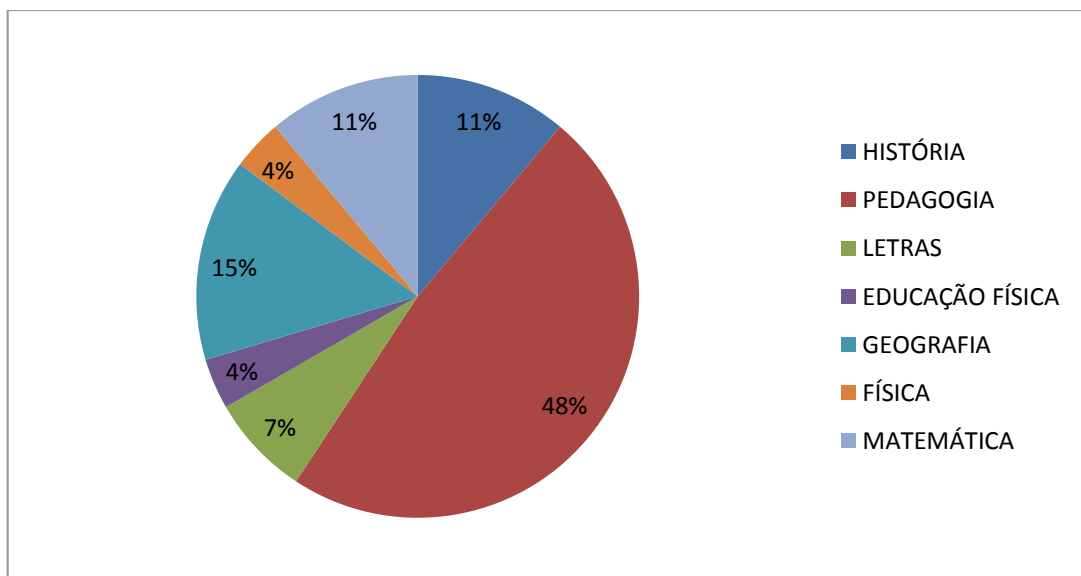
Fonte: Próprio autor com base nos dados da pesquisa.

A partir desse gráfico podemos identificar uma priorização em relação à experiência profissional dos gestores. O gráfico apresenta uma relação maior de gestores entre 36 à 40, 41 à 45 e acima de 56 anos. Entretanto, os gestores já

relatam um percurso de experiência pedagógica de ensino e práticas em sala de aula ao assumir a direção da escola, com isso resulta em uma preocupação com a experiência profissional que, segundo Tardif (2012), os saberes de um professor são materializados através, de formação, de programas, práticas escolares, disciplinas escolares e de uma pedagogia institucionalizada. Portanto o gestor experiente possui saberes adquiridos em torno da sua carreira pedagógica facilitando a aplicação de planos e a atribuição de metas para a gestão.

Outro questionamento foi referente à formação profissional de cada gestor, onde existem formações distintas, entre elas, pedagogia, letras, matemática, história, geografia, e etc. O número maior de formação profissional se encontra no curso de pedagogia onde, 48% dos gestores tem formação nessa área. As demais são 11% em história, 7% em letras, 4% em educação física, 15% em geografia, 4% em física e 11% em matemática.

Gráfico 2- Formações Profissionais



Fonte: Próprio autor com base nos dados da pesquisa.

A formação profissional de cada gestor tem como objetivo ter uma visão a aquisição teórica e prática, de conhecimento, habilidades e atitudes. Propiciando uma melhor adequação de recursos com os recursos materiais, permitindo uma flexibilidade na organização. Kemmer (2009) ressalta que a formação de um professor a gestor passa por pré-requisitos, pois, segundo ele é através de estudos, da pesquisa, das concepções que é possível proporcionar essa mudança.

Entretanto, 78% das pessoas entrevistadas afirmam que a formação profissional exerce influencia na prática das políticas públicas, e 22% concordam que não. Os entrevistados que afirmam que a formação profissional vem a contribuir na prática, descrevem que a mesma torna a realização mais acessível à melhoria na educação. E seria em prática através das capacitações e encontros que os conhecimentos seriam adquiridos, no sentido de colaborar e interagir no processo de desenvolvimento.

Os gestores entrevistados relatam que todos eles devem se aperfeiçoar em uma melhor interação entre todas as instituições da mesma rede, para juntos trazer melhoria na busca de soluções, e para o bem comum da sociedade favorecendo sempre a educação.

No decorrer da pesquisa foi analisado que 89% das escolas entrevistadas da rede municipal da zona urbana da cidade de Patos-PB, afirmam a existência de políticas públicas presentes no ambiente. Onde 18,5% dos atuais gestores não se encontra satisfeito com a implementação dessas políticas públicas, segundo os entrevistados não satisfeitos as políticas estão sendo abandonadas pela metade. Portanto a Lei de Diretrizes e Base da Educação Nacional (LDB – Lei n. 9.394/96) propõe uma participação coletiva na elaboração e decisão de projetos pedagógicos em cada escola, prevendo a participação de todos em conselhos, ou seja, ele estabelece uma ligação na adequação dos interesses e necessidades.

74% das organizações visitadas estão sendo vista novas implementações de políticas públicas para melhorar e trazer benefícios para a educação, onde apenas 7,6% dos gestores afirmam que as políticas públicas não estão sendo implementadas de forma correta obedecendo todos os critérios, objetivos e diretrizes.

100% dos gestores questionados conhecem o (PNE) Plano Nacional de Educação. Portanto, como citado no referencial teórico no tópico 2.2. Este plano é um suporte que relaciona a gestão pública e a educação, onde consiste em um instrumento de planejamento elaborado pelo estado. Apenas 18,5% dos gestores questionados não atribuí o PNE na sua gestão.

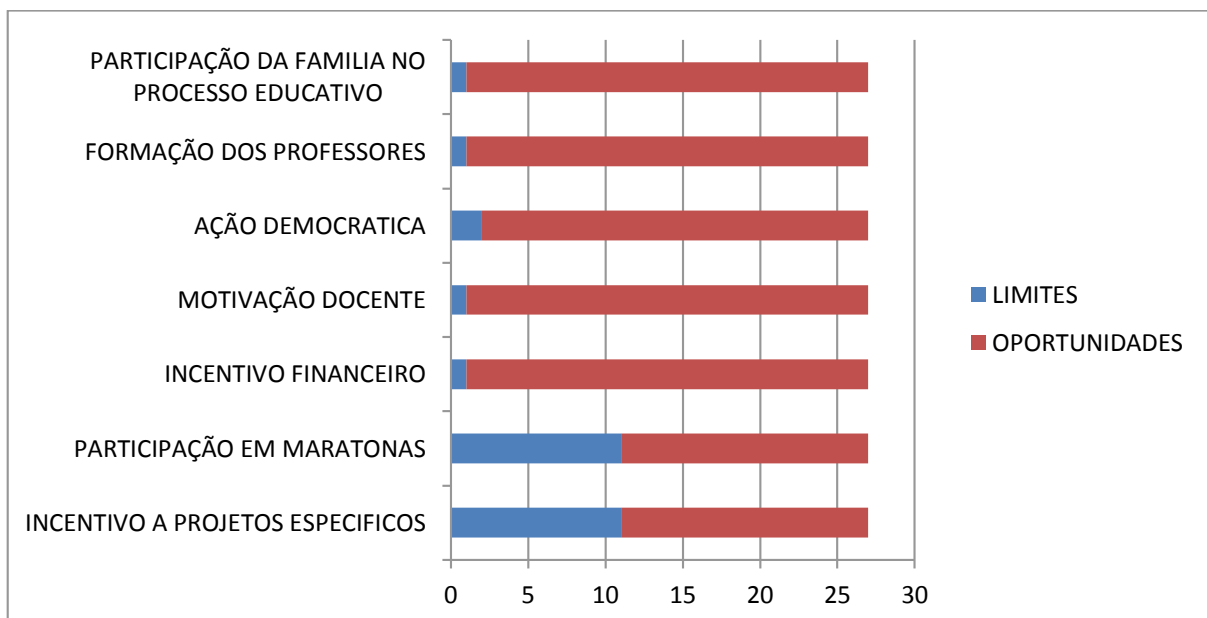
Em diante, apresentamos nos dados das pesquisas que 92,6% dos gestores possui uma governança com outros atores e realizam feedback das políticas implementadas nas organizações. Segundo Rosenau (2000 p.15 e 16), estabelece

governança é o mesmo que exerce atividades em conjunto com objetivos em comum com o fim de satisfazer as necessidades e responder as demandas.

Diante disso, algumas características do governo movimentam ações que podem ser identificadas como limites ou oportunidades para os gestores de instituições públicas, com base no incentivo educacional. Essas características se enquadram nos programas e nos projetos lançados pelo governo que mobilizam o movimento institucional. Dentre essas ações foram citadas as seguintes: incentivo a projetos específicos, participação em maratonas, incentivo financeiro, motivação docente, ação democrática, formação dos professores, participação da família no processo educativo.

Os resultados obtidos ao questionar os gestores sobre as características e ações do governo enquanto oportunidades e limites estão apontados no gráfico 3.

Gráfico 3 – Características e Ações do governo



Fonte: Próprio autor com base nos dados da pesquisa.

Foi constatado no gráfico que 39% dos gestores apontam como limite o incentivo a projetos específicos e a participação em maratonas. 97% afirmam que o incentivo financeiro é apontado como uma oportunidade na sua gestão. 4% dizem que a motivação docente, a formação dos professores e a família no processo educativo apontam limite em sua liderança. 93% declaram que a ação democrática oferece oportunidade no seu processo de gestão.

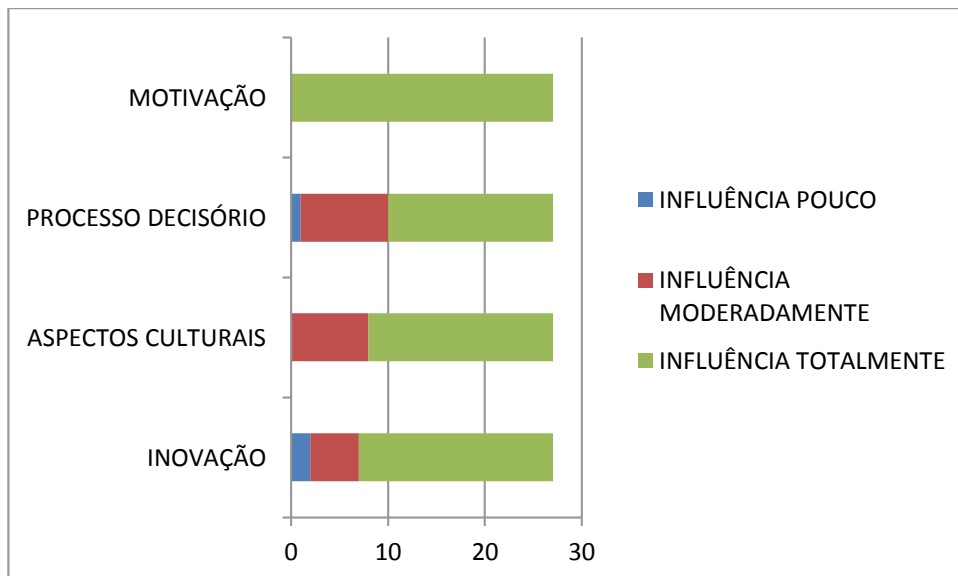
Adrião (2007), discuti sobre essas hipóteses de ações que todas elas

buscam atender as demandas educacionais priorizando á qualidade e oferecendo a estrutura que são pouco preparadas e desprovidas de recursos.

Em seguida, foram discutidos os fatores críticos que podem influenciar na implementação das políticas públicas. Realizou-se uma tabela em que destacava níveis de influencia, como: não influencia, influencia pouco, influencia moderadamente, influencia totalmente. E os principais fatores que foram citados que podem influenciar na prática dessas políticas, foram: inovação, aspectos culturais, processo decisório e a motivação.

Como mostrado no gráfico abaixo os gestores só destacaram três tipos de influencia, sendo elas: pouco, moderadamente e totalmente.

Gráfico 4 – Fatores Críticos



Fonte: Próprio autor com base nos dados da pesquisa.

No gráfico estão apontados os resultados relevantes para a questão, onde 20 (vinte) das 27 (vinte e sete) pessoas entrevistadas, destacaram que a inovação influencia totalmente na prática das políticas públicas, 5 (cinco) pessoas afirmaram influenciar moderadamente e 2 (dois) disseram que a mesma influenciava pouco. Em diante, 19 (dezenove) dos gestores afirmam que os aspectos culturais influencia totalmente e 8 (oito) relatam que influencia moderadamente.

Já o fator crítico processo decisório foi confirmado por 1(um) dos gestores que influenciava pouco, 9 (nove) deles afirmaram que influencia moderadamente e 17(dezessete) que o fator crítico influencia totalmente. Por ultimo foi a motivação

onde 100% dos gestores entrevistados relatam que esse fator influencia totalmente na prática da política pública.

Apenas 7,4% dos gestores que foram questionados afirmam não serem um gestor motivado. E, 3,7% deles relatam não receber nenhum tipo de motivação para implementar as políticas públicas nas instituições. Pessoas assim podem proporcionar uma quebra no desenvolvimentos das políticas ou até mesmo nem realizar o ato de implementação, pois, como relata Bueno (2012), citado no referencial teórico no ponto 2.4, pessoas motivadas consegue superar quaisquer tipo de obstáculos.

Neste caso, foram explorados os três tipos de necessidades criadas pelo psicólogo McClelland (2015, p.46), onde o mesmo tenta explicar as principais necessidades que o ser humano precisa realizar para obter a sua própria satisfação e se tornar uma pessoa motivada. Sendo elas, realização, afiliação e poder, como descritas no Quadro 6 abaixo.

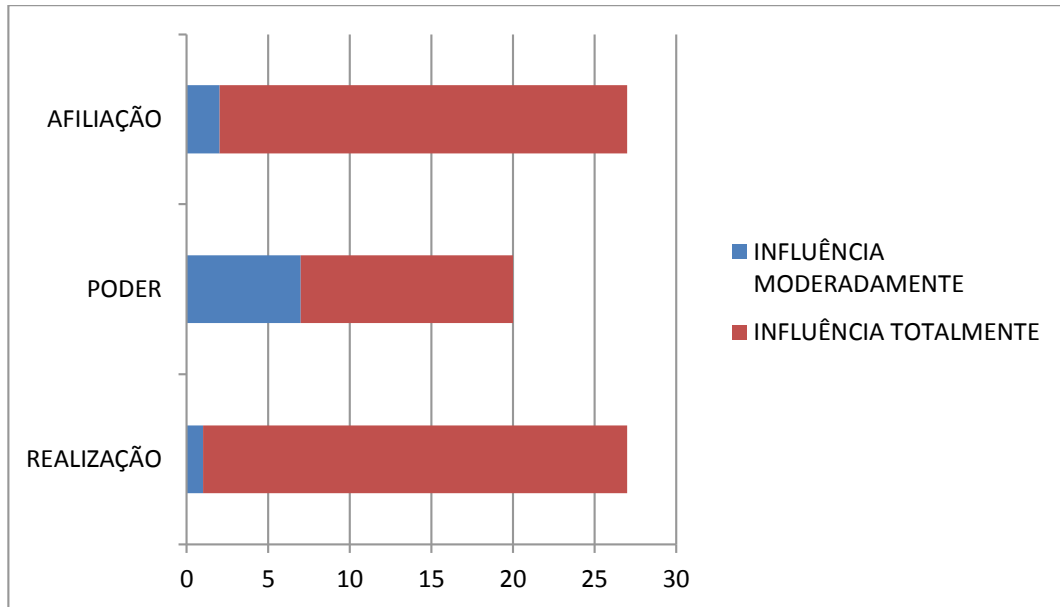
Quadro 6 – Teoria da Motivação pelo Exito e/ou Medo

| Necessidade | Meio para obter a Satisfação |
|--------------------|---------------------------------------|
| Realização | Competir como forma de auto avaliação |
| Afiliação | Relacionar-se cordial e afetuosamente |
| Poder | Exercer influência |

Fonte:http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos/Teoria_de_McClelland_Motivacao_e_necessidades.htm

As necessidades foram exploradas por meio de níveis de influencias. Sendo, apontadas apenas dois tipos pelos gestores. Os tipos de influência identificados foram moderadamente e totalmente, conforme o gráfico seguinte.

Gráfico 5 - Necessidades para obter Motivação



Fonte: Próprio autor com base nos dados da pesquisa.

O gráfico acima mostra o nível de influência de cada necessidade dos gestores, diante as implementações das políticas públicas. Na necessidade de afiliação pode ser observado que 25 (vinte e cinco) dos gestores afirmam influenciar totalmente e apenas 2 (dois) admitiram só influenciar moderadamente. Já na necessidade de poder 13 (treze) dos gestores relatam que essa necessidade influencia totalmente e 7 (sete) moderadamente.

A realização é uma necessidade que exprime uma maior influencia, sendo avaliado que 26 (vinte e seis) dos gestores admitem que a mesma influenciam totalmente em seu processo de gestão, e apenas 1 (um) deles relatam que influencia moderadamente.

Portanto, é verificado nos dados que um fator bastante importante para o sucesso da implementação das políticas públicas é o fator motivacional dos gestores. Os mesmos precisam sentir-se satisfeito para executar suas atividades e aprimorar seus conhecimentos para garantir a eficácia das suas atividades.

5 CONCLUSÃO

A Gestão Pública na educação tem como principal objetivo oferecer para as escolas públicas uma melhor qualidade. Entretanto, diversos fatores podem surgir como influência na prática da gestão e no processo de implementação das políticas públicas. Dentre estes fatores, o sistema motivacional dos gestores se mostra primordial. Por isso, pode-se constatar que a motivação vem sendo alvo de estudos há algum tempo, despertando sempre preocupação para uma maior valorização desse sistema e das suas consequências.

Para o administrador é de bastante importância conhecer e entender os fatores que influenciam no processo de gestão, assim como suas necessidades que quando atendidas estabelecem um melhor resultado no desenvolvimento das atividades. Como visto, estes fatores contribuem para o sucesso de um determinado fim, como os de interesse público, que tem em vista o bem comum da sociedade civil.

O objetivo central desta pesquisa se concentrou em compreender a gestão dos atores na implementação de políticas públicas na educação no município de Patos-PB, a partir da motivação, identificando assim, as oportunidades e limites que influenciam no processo de gestão.

Como resultado, foi verificado que na maioria das escolas da rede municipal da zona urbana do município de Patos-PB, existem políticas públicas que são realizadas com o propósito de atender algumas necessidades da sociedade. Além disso, foi diagnosticado que os meios de implementação muitas vezes não estabelecem um sistema de satisfação nos atuais gestores, facilitando uma desvalorização no processo de gestão educacional nas escolas.

Visto que todos os gestores questionados conhecem o Plano Nacional da Educação (PNE), mas nem todos atribuem esse planejamento em sua gestão, aponta-se uma falta de governança entre as escolas, pois o PNE representa um planejamento que serve como instrumento que vem guiar a gestão pública educacional. Portanto, esse plano deveria ser explorado em todas as gestões, atendendo a todos os objetivos e diretrizes apontadas.

Ainda como contribuição deste trabalho, identifica-se que durante o processo de gestão, o governo desenvolve ações e programas que impulsiona o gestor a agir

em um determinado propósito. Podendo estimular ou não o mesmo, à realização de uma atividade que busca atender as demandas educacionais priorizando a qualidade e oferecendo uma estrutura desprovida de recursos e que nem sempre são adequadas para execução do que está sendo proposto.

Essas ações apontam na gestão limites ou oportunidades que quando estão sendo executadas apresentam alguns pontos positivos ou negativos para as instituições. A partir disso, surgem alguns fatores que apresentam influências e que interferem nos resultados das atividades que são desempenhadas pelos gestores.

Em síntese, as políticas públicas estão sendo elaboradas, mas muitas vezes não estão sendo implementadas como deveriam, pois uma grande parte das necessidades atribuídas ao gestor não estão sendo atendidas, trazendo uma desmotivação e cultivando falhas no desenvolvimento das políticas públicas existentes.

Como limitação da pesquisa, pode ser citada a dificuldade na aplicação dos questionários, devido a pouca disponibilidade dos gestores para participar da pesquisa. Destaca-se ainda a limitação de tempo imposta para execução da pesquisa, dificultando uma maior explanação em torno do tema.

Quanto aos trabalhos futuros, diversas propostas puderam ser vislumbradas durante a execução desta pesquisa, dentre elas, a extensão do estudo de caso aos gestores da rede pública estadual de ensino para verificar as nuances da mesma e constatar possíveis divergências ou convergências relacionadas ao sistema motivacional para implementação das políticas públicas pelos gestores. Outra proposta de trabalho futuro se concentra na análise transversal dos resultados, o que possibilitaria uma maior compreensão em torno das temáticas abordadas pela pesquisa.

REFERÊNCIAS

ADRIÃO, T, **A gestão democrática na Constituição Federal de 1988**. In: 2º ed. São Paulo: Ed. Xamã, 2007. (Coleção legislação e política educacional: textos introdutórios).

ALCOFORADO, Flávio; MORAES, Tiago Cacique. **A responsabilização na gestão das políticas públicas e a contratualização com organizações sociais**. Revista Eletrônica sobre a reforma do Estado, n. 15, set./out./nov. 2008.

BATISTA, Fábio Ferreira. **Modelo de gestão do conhecimento para a administração pública brasileira: como implementar a gestão do conhecimento para produzir resultados em benefício do cidadão**. 2012.

BITENCOURT, Cezar Roberto. **Tratado de direito penal**. 2013.

BRASIL. Lei n. 9.394, de 20 de dezembro 1996. **Estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional**. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 23 dez. 1996. p. 27894. Disponível em: <<http://www.mec.gov.br/legislacao>> Acesso em: 23 mar. 2005.

BUENO, Cassio Scarpinella. **Amicus curiae no processo civil brasileiro: um terceiro enigmático**. 2012.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 7. ed, 1999.

CHRUSCIEL, D., FIELD, D. W. **Success factors in dealing with significant change in an organization**. Business Process Management Journal, v. 12, n. 4, p. 503–516, 2006.

DA SILVA, André Luiz. **Práticas avaliativas e aprendizagens significativas em diferentes áreas do currículo**. Temática 9.3 (2014).

DEL PINO, Mauro Augusto Burkert. **Organização e Gestão da Escola Pública: A construção democrática do trabalho escolar**. Rio Grande do Sul: Gestão, 2001-2004.

DOURADO, L.F. **Políticas e gestão da educação básica no Brasil: limites e possibilidades**. Garcia, Maria Manuela Alves. **Políticas educacionais contemporâneas: tecnologias, imaginários e regimes éticos**. Revista Brasileira de Educação 15.45 (2010): 445-455.

DYE, Thomas D. **Understanding Public Policy**. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall. 1984

FRANKEL, Lois p. **Mulheres lideram melhor que homem**. São Paulo. Gente. 2007

- GARCIA, Mari Manuela Alves. **Políticas educacionais contemporâneas: tecnologias, imaginários e regimes éticos.** Revista Brasileira de Educação 15.45 (2010): 445-455.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** São Paulo: Atlas, 2002. Métodos e técnicas de pesquisa social, v. 5, p. 64-73, 1991.
- GODOI, C.K.; BANDEIRA-DE-MELLO.R.; SILVA, A. B. **Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais.** São Paulo: Saraiva,2006.
- HARGROVE, E.C. **The missing link - the study of the implementation of social policy.** Washington, The Urban Institute, 1975.
- HILL, M. **Implementação: uma visão geral.** SARAIVA. E., FERRAREZI, E. (orgs) Políticas Públicas. Brasília: Escola Nacional de Administração Pública, 2 v. p. 59-90. 2006.
- JUSTINO DE OLIVEIRA, Gustavo. **Administração pública democrática e efetivação dos direitos fundamentais.** Braz. J. Int'l L., v. 5, p. 83, 2008.
- KEMMER. L.C. **O significado da formação continuada docente.** UEL- Mestranda em educação, Universidade Estadual de Londrina, 2009.
- LEIDECKER, J. K., Bruno, A. V., **Identifying and Using Critical Success Factors.** Long Range Planning, v.17, n. 1, p. 23-32, 1984.
- LYNNLynn, L.E. **Designing Public Policy: A Casebook on the Role of Policy Analysis.** Santa Monica, Calif.: Goodyear. 1980.
- MASLOW A . H. **Maslow no Gerenciamento.** Rio de Janeiro, Qualitymark, 2000.
- MCCLELLAND, D. **ACHIEVEMENT MOTIVATION THEORY. Organizational Behavior 1: Essential Theories of Motivation and Leadership,** p. 46, 2015.
- MEAD, L. M. **Public Policy: Vision, Potential, Limits, Policy Currents,** Fevereiro: 1-4.1995.
- OLIVEIRA, Carlos Alberto Alvaro de. **Teoria e prática da tutela jurisdicional. Rio de Janeiro: Forense,** p. 129-135, 2008.
- OLIVEIRA, Ricardo de. **Gestão pública: democracia e eficiência: uma visão prática e política.** Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2012. 128 p. perspectivas. Educ. Soc., Campinas, v.28, no.100, p.921-946, out., 2007.
- PETERS, B. G. **American Public Policy.**Chatham, N.J.: Chatham House. 1986.
- PINTO, J.K. & D.P.SLEVIN. **Critical Factors in Successful Project**

Implementation in: Cleland, D. I.; King, W, R. Project Management Handbook. Van Nostrand Reinhold, New York, 1983.

PIRES, R. R. C. 2009. **Estilos de implementação e resultados de políticas públicas:** fiscais do trabalho e o cumprimento da lei trabalhista no Brasil. Rio de Janeiro, v. 52, n. 3, p. 735-769. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/dados/v52n3/06.pdf>. Acesso em: 20.set.2013.

QUIVY, Raymond, CAMPENHOUDT, Luc Van. **Manual de Investigação em ciências sociais.** Trad. Marques, J M; Mendes, M.A.; CARVALHO, M. 2.ed. Lisboa: Gravidia Publicações,1998.

ROCKART, J. (1979). **Chief Executives Define Their Own Information Needs.** In: Harvard Business Review, March/April 1979, 81-92.

ROSENAU, **James N. Governança, Ordem e Transformação na Política Mundial.** In:Rosenau, James N. e Czempiel, Ernst-Otto. Governança sem governo: ordem e transformação na política mundial.Brasília: Ed. Unb e São Paulo: Imprensa Oficial doEstado, 2000. pp. 11-46.

SILVA, E. L. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação.** 4^a ed., Florianópolis: UFSC, 2005.

SILVA, Rodrigo Sinnott, et al. **Atividade física e qualidade de vida.** (2010).

TARDIF, **Maurice. Saberes docentes e formação profissional.** Editora Vozes Limitada, 2012.

VIEIRA, Sofia Lerche. **Poder Local e Educação no Brasil: Dimensões e Tensões.** Universidade Estadual da Paraíba, 2010.

APÊNDICE



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA
GOVERNADOR ANTÔNIO MARIZ
CENTRO DE CIÊNCIAS EXATAS E SOCIAIS APLICADAS
CURSO: ADMINISTRAÇÃO
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

ORIENTADORA: ANGÉLICA FELIX

ALUNA: JANIELY OLIVEIRA

Pesquisa de campo

Questionário atribuído para atuais diretores ou gestores de escolas públicas MUNICIPALIS do município de Patos-PB, buscando identificar as oportunidades e limites para implementações de políticas públicas, com base no sistema de motivação.

SEXO: () M () F IDADE: _____ FORMAÇÃO PROFISSIONAL: _____

1º) Existe políticas públicas presentes neste ambiente que servem de melhoria para a educação?

() sim () não

2º) Você atual gestor está satisfeito com a implementação e o desenvolvimento dessas políticas públicas?

() sim () não

3º) Está sendo vista implementações de novas políticas públicas neste setor?

() sim () não

4º) As políticas estão sendo executada de forma correta obedecendo todos os objetivos e diretrizes?

() sim () não

5º) Você conhece o PNE?

() sim () não

6º) Você atribui o PNE na sua gestão?

() sim () não

7º) Possui uma governança com outros atores para que possa ser realizado um feedback sobre essas políticas?

() sim () não

8º) Dentre algumas características ou ações do governo marque um x no que você identifica como um limite ou como uma oportunidade:

| CACTERISTICAS OU AÇÕES DO GOVERNO | LIMITES | OPORTUNIDADES |
|---|---------|---------------|
| Incentivo a projetos específicos | | |
| Participação em maratonas | | |
| Incentivo financeiro | | |
| Motivação docente | | |
| Ação democrática | | |
| Formação dos professores | | |
| Participação da família no processo educativo | | |

9º Como você especifica os fatores críticos que podem influenciar na implementação de políticas públicas.

| FATORES CRÍTICOS | Não influencia | Influencia pouco | Influencia moderadamente | Influencia totalmente |
|-------------------------|-----------------------|-------------------------|---------------------------------|------------------------------|
| Inovação | | | | |
| Aspectos culturais | | | | |
| Processo decisório | | | | |
| motivação | | | | |

10º Você se sente um gestor motivado?

() sim () não

11º Você recebe algum tipo de motivação para a implementação e aplicação das políticas públicas?

() sim () não

12º Qual o tipo de motivação que mais influencia no processo de implementação e aplicação dessas políticas:

| TIPOS DE MOTIVAÇÃO | Não influencia | Influencia pouco | Influencia moderadamente | Influencia totalmente |
|---------------------------|-----------------------|-------------------------|---------------------------------|------------------------------|
| realização | | | | |
| poder | | | | |
| afiliação | | | | |

* Realização: o desejo de se aperfeiçoar e fazer da melhor maneira possível uma atividade;

*Poder: o desejo de obter e exercer influência nos relacionamentos interpessoais;

*Afiliação: o desejo de se sentir integrado em um grupo, o desejo de pertença.

13) Sua formação exerce influencia na prática dessas políticas? () sim () Não

14) Em caso afirmativo para a questão anterior, aponte em que ponto sua formação vem a influenciar na prática das politicas publicas:

ANEXO

**ESTADO DA PARAÍBA
PREFEITURA MUNICIPAL DE PATOS
SECRETARIA DA EDUCAÇÃO
SETOR DE ESTATÍSTICA**

**CENSO ESCOLAR DA EDUCAÇÃO BÁSICA – RESULTADOS INICIAIS
Cadastro das entidades escolares com suas respectivas matrículas, Rede Municipal.
PARAÍBA – 2016**

| SEQ. | ENTIDADE | LOCALIZAÇÃO | BAIRRO | TOTAL DE MATRICULAS |
|-------------|---|--------------------|-------------------|----------------------------|
| 1. | CIEP I DR JODE GEUNUINO- NAPOLEAO NOBREGA | URBANA | FREI DAMIAO | 580 |
| 2. | CIEP II ANESIO LEAO E MIGUEL MOTA | URBANA | SÃO SEBASTIÃO | 322 |
| 3. | CIEP III DR FIRMINO AYRES LEITE E OITO DE S QUINHO | URBANA | JATOBA | 371 |
| 4. | CIEP IV ALFREDO LUSTOSA E AGGEU DE CASTRO | URBANA | ALTO DA TUBIBA | 124 |
| 5. | CIEP V MARIA EUDOCIA – SANTA TEREZINHA | URBANA | SÃO SEBASTIÃO | 146 |
| 6. | CRECHE CREMILDE BEZERRA WANDERLEY | URBANA | NOVA CONQUISTA | 174 |
| 7. | CRECHE GLAUCY BURITY | URBANA | JATOBA | 94 |
| 8. | CRECHE IGOR MOTA | URBANA | BELA VISTA | 102 |
| 9. | CRECHE INACIO FERNANDES DA NOBREGA | URBANA | SETE CASAS | 38 |
| 10. | CRECHE MARIA EUNICE FERNANDES | URBANA | VITORIA | 85 |
| 11. | CRECHE MARIA GOMES DE SOUSA | URBANA | | 110 |
| 12. | CRECHE MARIANA MEDEIROS | URBANA | VITORIA | 135 |
| 13. | CRECHE SANTINA DE GELO | URBANA | MONTE CASTELO | 176 |

| | | | | |
|-----|--------------------------------------|--------|-------------------------|-----|
| 14. | CRECHE SEBASTIÃO FRANCISCO FERNANDES | URBANA | FREI DAMIÃO | 150 |
| 15. | CRECHE MANOEL QUINIDIO | URBANA | CENTRO | 115 |
| 16. | CRECHE TIA LUCY | URBANA | SALGADINH O | 70 |
| 17. | EMEF ANAIZA LUIZ CALIXTO | URBANA | BIVAR OLINTO | 804 |
| 18. | EMEF ANTONIO DA COSTA PALMEIRA | RURAL | | 24 |
| 19. | EMEF ANTONIO GUEDES DOS SANTOS | URBANA | NOVA CONQUISTA | 232 |
| 20. | EMEF ARILIO MEIRA WANDERLEY | URBANA | SALGADINH O | 485 |
| 21. | EMEF ARISTIDES HAMAD TIMENE | URBANA | JARDIM GUANABAR A | 420 |
| 22. | EMEF DIONISIO MARQUES DE ALMEIDA | URBANA | JD BRASIL | 86 |
| 23. | EMEF DOM EXPEDITO DE OLIVEIRA | URBANA | SÃO SEBASTIÃO | 246 |
| 24. | EMEF DONA ZEFINHA MOTA | URBANA | SETE CASAS | 128 |
| 25. | EMEF JOÃO RODRIGUES DE AMORIM | URBANA | MUTIRAO | 173 |
| 26. | EMEF JOSE MARTINS ALVES | RURAL | | 32 |
| 27. | EMEF JOSE MONTEIRO DE ARAUJO | RURAL | | 9 |
| 28. | EMEF JOSE PERMINIO WANDERLEY | URBANA | | 316 |
| 29. | EMEF MANOEL ROBERTO | URBANA | JATOBA | 183 |
| 30. | EMEF MARIA DAS CHAGAS CANEIA | URBANA | MONTE CASTELO | 318 |
| 31. | EMEF MONSENHOR MANOEL VIEIRA | URBANA | JATOBA | 599 |
| 32. | EMEF NELITA NOBREGA DE QUEIROZ | URBANA | JATOBA | 204 |
| 33. | EMEF NINA NOBREGA | RURAL | | 67 |
| 34. | EMEF OSCAR BENTO DE OLIVEIRA | RURAL | | 20 |
| 35. | EMEF PASTOR FRANK DYER | URBANA | JATOBA | 181 |
| 36. | EMEF PATATIVA DO ASSARE | RURAL | | 25 |
| 37. | EMEF PROF MANOEL DE SOUZA OLIVEIRA | URBANA | VITORIA | 156 |
| 38. | EMEF RADIALISTA PAULO PORTO | URBANA | NOVO HORIZONTE | 118 |
| 39. | EMEF RAIMUNDA MELO DE OLIVEIRA | URBANA | LIBERDADE | 112 |
| 40. | EMEF ROTARY NORTE | URBANA | BELO HORIZONTE | 226 |
| 41. | EMEF SABINO FERREIRA FREIRE | URBANA | JD | 140 |

| | | | | |
|-----|--|--------|------------------|-----|
| | | | GUANABAR A | |
| 42. | EMEF SENADOR HUMBERTO LUCENA | URBANA | FREI DAMIAO | 161 |
| 43. | EMEF SEVERINO INACIO DE MORAIS | RURAL | | 21 |
| 44. | EMEF SIZENANDO F DE SOUSA | URBANA | MONTE CASTELO | 201 |
| 45. | EMEF TOBIAS MEDEIROS | URBANA | JUA DOCE | 173 |
| 46. | EMEF ANATILDES AIRES DE MOURA | URBANA | JATOBA | 114 |
| 47. | ESC NOSSO LAR TIO JUCA | URBANA | BRASILIA | 174 |
| 48. | INST. EDUC.DR. DIONISIO DA COSTA | URBANA | JD EUROPA | 283 |
| 49. | CENTRO DE ATENDIMENTO EDUC.ESPEC.IRMÃ BENIGNA | URBANA | CENTRO | 90 |
| 50. | PROJOVEM | URBANA | SÃO SEBASTIÃO | 151 |