

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA  
UNIVERSIDADE ABERTA DO BRASIL  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO DE GESTÃO PÚBLICA MUNICIPAL

Mara Luísa Freitas

**GESTÃO E MOTIVAÇÃO: O DESAFIO DE GESTORES DA  
EDUCAÇÃO PARA MANTER COLABORADORES MOTIVADOS**

Sapucaia do Sul, RS  
2022

**Mara Luísa Freitas**

**GESTÃO E MOTIVAÇÃO: O DESAFIO DE GESTORES DA EDUCAÇÃO PARA  
MANTER COLABORADORES MOTIVADOS**

Trabalho de Conclusão apresentado ao  
Curso de Especialização de Gestão  
Pública Municipal (EaD, da Universidade  
Federal de Santa Maria - UFSM, RS)  
como requisito parcial para obtenção do  
título de **Especialista em Gestão Pública  
Municipal**.

Orientador: Gilnei Luiz de Moura

Sapucaia do Sul, RS  
2022

## SUMÁRIO

<b>RESUMO .....</b>	<b>3</b>
<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>4</b>
<b>2 MOTIVAÇÃO E TRABALHO .....</b>	<b>6</b>
2.1 MOTIVAÇÃO E DOCÊNCIA .....	8
2.2 MOTIVAÇÃO E GESTÃO .....	9
<b>3 METODOLOGIA .....</b>	<b>10</b>
3.1 RESULTADOS DA PESQUISA COM OS COLABORADORES.....	10
<b>3.1.1 Análise dos Gráficos.....</b>	<b>10</b>
<b>3.1.2 Análise dos Quadros de Respostas - Colaboradores.....</b>	<b>12</b>
3.2 RESULTADOS DA PESQUISA COM OS GESTORES.....	14
<b>3.2.1 Análise do Quadro de Respostas - Gestores.....</b>	<b>14</b>
<b>CONCLUSÃO .....</b>	<b>16</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>18</b>

# **GESTÃO E MOTIVAÇÃO: O DESAFIO DE GESTORES DA EDUCAÇÃO PARA MANTER COLABORADORES MOTIVADOS**

MANAGEMENT AND MOTIVATION: THE CHALLENGE FOR EDUCATION  
MANAGERS TO KEEP MOTIVATED EMPLOYEES

**Mara Luísa Freitas<sup>1</sup>**

## **RESUMO**

O presente trabalho busca pesquisar sobre o nível de motivação dos profissionais envolvidos na Educação de Sapucaia do Sul-RS, e como gestores lidam com essa questão no período pandêmico, bem como identificar as principais causas de desmotivação dos mesmos. A pesquisa propõe, também, o compartilhamento de estratégias que estão sendo realizadas, capazes de auxiliar gestores a administrar, com maior eficiência, a questão da motivação dos seus colaboradores, pois se percebe que a valorização dos funcionários pode sim facilitar o alcance de objetivos, aprimorar resultados e proporcionar satisfação ao servidor. Tendo em vista a análise dos resultados apresentados, constatou-se que o desafio dos gestores, no âmbito da Educação, em manter os seus colaboradores da escola motivados está sendo cumprido, uma vez que o nível de motivação dos educadores está alto, pois 58,2% responderam, em uma escala de 1 a 5, que o seu nível está entre 4 e 5, representando os conceitos bom e ótimo. Um resultado positivo que, em meio às dificuldades, traz esperança e alívio para a Educação de Sapucaia do Sul.

**Palavras-chave:** Motivação, Gestão, Educação.

## **ABSTRACT**

The present work seeks to research the level of motivation of professionals involved in the Education of Sapucaia do Sul-RS, and how managers deal with this issue in the pandemic period, as well as identify the main causes of demotivation of them. The research also proposes the sharing of strategies that are being carried

---

<sup>1</sup> Graduada em Letras e Literaturas da Língua Portuguesa pela Universidade Luterana do Brasil - ULBRA, psicopedagoga, especialista em Educação Especial Inclusiva, pós-graduanda do curso de Especialização em Gestão Pública Municipal - UFSM e professora efetiva da rede municipal de Sapucaia do Sul - RS.

out, capable of helping managers to manage, with greater efficiency, the issue of motivation of their employees, as it is perceived that the appreciation of employees can indeed facilitate the achievement of objectives, improve results and provide server satisfaction. In view of the analysis of the results presented, it was found that the challenge of managers, in the context of Education, to keep their school employees motivated is being fulfilled, since the level of motivation of educators is high, as 58, 2% answered, on a scale of 1 to 5, that their level is between 4 and 5, representing the concepts good and great. A positive result that, in the midst of difficulties, brings hope and relief to Education in Sapucaia do Sul.

**Keywords:** Motivation, Management, Education.

## 1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho busca pesquisar sobre o nível de motivação dos profissionais envolvidos na Educação de Sapucaia do Sul-RS, e como gestores lidam com essa questão no período pandêmico e pós-pandêmico, bem como identificar as principais causas de desmotivação dos mesmos. Robbins (2005, p. 132) define motivação “como o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta”. Nesse sentido, portanto, trata-se de um tema de suma importância e relevância, a ser estudado e debatido dentro do contexto atual, em que há um déficit, causado pela pandemia, na aprendizagem da maioria dos alunos.

De modo geral, a motivação é um impulso que leva os indivíduos a buscarem metas, agindo em prol destes objetivos, direcionando, assim, o comportamento. Sabe-se que é uma força interior, intrínseca, e que pode sim ser afetada e prejudicada por forças externas, causando a desmotivação. No trabalho, independente de qual área ou setor que seja, é imprescindível que haja motivação, para que se obtenha resultados satisfatórios. Quando se fala em Educação, essa responsabilidade aumenta, pois os resultados supracitados estão diretamente ligados a uma questão extremamente importante: o desenvolvimento cognitivo e intelectual de crianças e jovens em formação.

Entretanto, além dos danos causados pela pandemia e o trabalho redobrado

pós-pandêmico, somado a busca por resultados que não são imediatos, há outros fatores que afetam de forma prejudicial a Educação, ocasionando ainda mais desmotivação dos colaboradores envolvidos, sobretudo professores e gestores: a pressão pelo resultado propriamente dito. Há pressa, com razão, pois a Educação precisa recuperar o tempo perdido, mas sem adoecer as pessoas por trás do trabalho, pois não há estratégia mágica capaz de sanar todos os danos causados pela pandemia. Por isso e pensando nisso, gestores possuem a missão, além de suas atribuições do ofício, a desenvolverem estratégias capazes de estimular e manter a motivação dos seus colaboradores (supervisores, orientadores, professores, atendentes, etc), aumentando a eficiência do serviço prestado aos alunos e mantendo a saúde emocional de todos.

A pesquisa propõe, também, o compartilhamento de estratégias que estão sendo realizadas, capazes de auxiliar gestores a administrar, com maior eficiência, a questão da motivação/valorização dos seus colaboradores, pois se percebe que a valorização dos funcionários pode sim facilitar o alcance de objetivos, aprimorar resultados e proporcionar satisfação e alegria ao servidor. Segundo Motta (2006, p.64) “o trabalho passa a ser visto como a principal inserção social do indivíduo, que lhe fornece o sentido para suas ações e a medida de seu valor social”, demonstrando a importância social do trabalho para os indivíduos. Um bom trabalho realizado necessita de reconhecimento, e o trabalho que está deixando a desejar deve ser estimulado e incentivado à melhoria. Este é um dos deveres do gestor.

Em termos gerais, o trabalho busca pesquisar sobre estratégias capazes de estimular e manter colaboradores motivados no âmbito da educação pública de Sapucaia do Sul - RS, através de depoimentos dos gestores envolvidos (equipe diretiva) de três escolas da rede municipal de ensino. Assim, pretende-se descobrir o que está sendo feito, de fato, em relação à motivação dos colaboradores em educação: professor (educação infantil, anos iniciais e anos finais do ensino fundamental), auxiliar de disciplina e secretário escolar. Especificamente, almeja-se entrevistar gestores e colaboradores das três escolas municipais referidas acima, através de formulário remoto (*google forms*); pesquisar sobre motivação e gestão, bem como as causas da desmotivação dos colaboradores envolvidos; elaborar

gráficos a partir da amostra coletada (questionário via internet a colaboradores e gestores), a fim de retratar a realidade atual acerca do assunto: motivação e educação.

## **2 MOTIVAÇÃO E TRABALHO**

Para Lobos (1975), o conceito de motivação não foi criado pelos psicólogos. Há alguns conceitos que se julgam relacionados com a motivação, porém possuem pequenas diferenças, que, de tão mínimas, acabam misturando-se entre si, como os conceitos de motivo, motivação, objetivo, atitude, valor etc. A fim de esclarecer tal confusão típica com os termos referidos, Lobos ressalta (1975, p.17)

A definição de "motivo" encontrada em dicionários indica ser ele "algo que impulsiona uma pessoa a atuar de uma certa maneira". Logo, o estudo da "motivação" compreende essencialmente o estudo "da direção e persistência da ação". Entretanto, outra ideia sobre a "motivação" é aquela que a relaciona "com a conduta em termos dos objetivos por ela perseguidos".

Para ilustrar a diferença entre os elementos que se assemelham aos termos em discussão, o autor faz uma analogia simples, mas bem interessante, sobre alguém correndo atrás de um objeto levado por uma rajada de vento. Este alguém está motivado a buscar o objeto levado. Analisa-se, assim, os fatores envolvidos nesta ação: "motivos são condições temporárias derivadas da fixação de objetivos específicos. [...] Objetivo: Este termo refere-se às finalidades para as quais se orienta a conduta e que supostamente satisfazem a necessidade principal." (Lobos, 1975, p. 18). Lobos explica que a ação de buscar o objeto é a motivação, por ser uma situação que visa o cumprimento de um objetivo, que pode ser inibida por inúmeros fatores, como a vergonha de sair correndo pela rua, por exemplo. Quando alguém quer algo, todas essas questões são ponderadas mentalmente e, muitas vezes, inconscientemente.

Conforme Fullan e Hargreaves (2000), caso ignorarmos o fato que os educadores precisam de possibilidades para suprir as suas "necessidades de motivação, estes dirigirão sua atenção para os fatores de manutenção, atentando para as deficiências e outorgando a estas uma dimensão desproporcional quanto à importância que verdadeiramente têm". Segundo a teoria citada (criada pelo psicólogo e professor norte-americano Frederick Herzberg), há dois tipos de

motivações relacionadas ao trabalho:

- higiênicas ou de manutenção, que são as motivações referentes aos fatores externos ao trabalho, que produzem insatisfação no caso de não serem atingidas;
- motivações propriamente ditas, que são aquelas que fazem referência ao próprio trabalho e que produzem alegria ao indivíduo no caso de serem atingidas. (FULLAN e HARGREAVES, 2000). Sendo assim, a motivação de manutenção possui relação direta com o indivíduo em posição hierárquica superior, ou seja, o gestor, pois cabe a ele "manter" viva, em seus colaboradores, a vontade de realizar o trabalho com excelência, e de valorizar o trabalho bem feito já realizado, sugerir novas ações, incentivar, buscar estratégias, elogiar e criticar de forma positiva e sutil.

Segundo Fullan e Hargreaves (2000), para que um funcionário esteja satisfeito em seu trabalho, deve haver ênfase nos fatores que incidem no mesmo trabalho, em lugar de enfatizar fatores externos. Desta forma, observa-se que, se a organização geral do setor onde é desempenhado o trabalho proporciona atividades que permitam aos funcionários desenvolverem a satisfação, todos os fatores periféricos desempenham um papel secundário em sua ocupação e comportamento. Em uma situação na qual os funcionários possam satisfazer suas necessidades de motivação, os fatores de manutenção não exerceriam uma influência decisiva quanto a sua atitude.

Ao encontrar satisfação em seu trabalho, o indivíduo, conforme destacado, centra sua atenção na satisfação das necessidades dos estados inferiores da teoria motivacional. Os cinco estágios que Maslow, citado por Benke, 2015, considera como geradores de motivação no trabalho: as necessidades fisiológicas, as necessidades de segurança, as necessidades sociais, as necessidades do "eu" e as necessidades de autorrealização. (BOTERF, 2004, p. 57). Assim, explica o autor

Um indivíduo desmotivado terá, fundamentalmente, ativadas as necessidades fisiológicas (salário, tempo livre, etc.), as necessidades de segurança (relação profissional com os colegas, atitude de limitar-se a cumprir o mínimo exigido, busca implacável de fatores de incoerência na política diretiva, etc.) e as necessidades sociais (relação afetiva com os colegas e com a direção. (BOTERF,2004, p.61).

Por fim, o interesse nas necessidades motivadoras de cunho psicológico, como são as necessidades do "eu" e as necessidades de autorrealização, é deixado

para um segundo plano e, quase sempre, esquecido (uma vez que o indivíduo está desmotivado e sentindo-se desvalorizado). Analisando as definições das teorias estudadas, percebe-se o quanto é importante a satisfação de um colaborador dentro de qualquer esfera de trabalho. Essa importância e relevância aumenta ainda mais quando falamos no âmbito da educação pública, pois o ato de ensinar está diretamente ligado à criatividade e à comunicação. As necessidades do “eu” e as necessidades de autorrealização precisam ser contempladas, para que haja, de fato, excelência neste trabalho já tão banalizado e desvalorizado pela sociedade atualmente.

## 2.1 MOTIVAÇÃO E DOCÊNCIA

Para as autoras Davoglio e Santos (2017), não há precisão na definição dos termos “motivação” e “motivado(a)” em nenhuma área, tampouco na Educação, e necessitam de aprofundamento. Assim, as autoras explicam

[...]diante da escassez de estudos dirigidos à motivação como objeto específico e central da pesquisa, muitas inferências comumente feitas acerca da motivação docente demandam por aprofundamento, sendo elas, possivelmente, resultado de conclusões transversais ou até especulativas. É exatamente esse rigor em explorar possíveis achados sobre a motivação quem sustenta os avanços no desenvolvimento constitutivo e operacional de um construto latente. Conhecer o que os docentes percebem em relação a si mesmos, às suas necessidades e ao seu contexto parece ser o caminho mais confiável para produzir sentido e nexos ao que chamamos de motivação docente, o que demanda por pesquisas direcionadas a todos os níveis de ensino, particularizando e mapeando as diferenças inseridas em cada realidade. (DAVOGLIO e SANTOS, 2017, p. 786).

Diante disso, percebe-se a necessidade urgente de aproximar docentes e colaboradores da educação a pesquisas que busquem as suas reais necessidades diárias, para que os seus anseios e expectativas sejam, no mínimo, ouvidos. Há uma preocupação com políticas de valorização do professor já prevista pelo Ministério de Educação como um objetivo a ser alcançado, pois o planejamento das metas do Plano Nacional de Educação/PNE/2014-2024 ressalta a importância da motivação do professor para que haja qualidade na educação brasileira:

Um quadro de profissionais da educação motivados e comprometidos com

os estudantes de uma escola é indispensável para o sucesso de uma política educacional que busque a qualidade referenciada na Constituição Brasileira. Planos de carreira, salários atrativos, condições de trabalho adequadas, processos de formação inicial e continuada e formas criteriosas de seleção são requisitos para a definição de uma equipe de profissionais com o perfil necessário à melhoria da qualidade da educação básica pública. Portanto, estabelecer política de valorização dos profissionais da educação em cada rede ou sistema de ensino é fundamental para que a política educacional se fortaleça. (BRASIL, 2014, p.12-13).

É sabido que um profissional motivado, em qualquer área de atuação, renderá mais, pois haverá satisfação. As autoras Davoglio e Santos (2017) comentam que através de uma pesquisa qualitativa realizada com professores foi possível verificar os principais motivos que os fazem permanecer na carreira do magistério. Em primeiro lugar ficou “relação com alunos” e em último lugar, demonstrando ser fator negativo: “os desafios do conhecimento”. Esse diagnóstico reflete um aspecto desmotivador da profissão. E hoje, em um cenário pandêmico/pós-pandêmico, esses desafios são bem mais abrangentes.

## 2.2 MOTIVAÇÃO E GESTÃO

Para Medeiros e Gonçalves (2021), a equipe gestora influencia diretamente no nível de motivação do seu grupo de trabalho, ressaltando que há também outros fatores capazes de interferir nesse processo. O líder do grupo, aquele que tem o papel de gestor (diretor, no contexto da pesquisa) tem a tarefa de motivar a equipe, embasado em confiança, comprometimento e inspiração.

É importante que a equipe diretiva esteja engajada e atenta ao nível de motivação de seus liderados, agindo em prol da manutenção e prevenção da desmotivação. Cabe acrescentar que a motivação, propriamente dita, segundo Medeiros e Gonçalves (2021, p. 9), “influencia o esforço dos indivíduos, estando ligada à produtividade, eficiência e responsabilidade. Dentre as razões para motivar uma equipe, destacam-se o desempenho, a produtividade, a satisfação e a extensão empregatícia.” Nesse contexto, é fundamental que haja engajamento da equipe diretiva, para que seus liderados sintam-se amparados e inspirados constantemente.

Conforme Costa e Teixeira (2018), o salário é um fator motivacional do servidor público, mas não é o mais importante, visto que seus estudos acerca do

tema confirmam que o ambiente de trabalho somado à desvalorização do serviço prestado são os principais indicadores de insatisfação dos servidores públicos. Em suma, gestores devem se atentar a estes aspectos a fim de garantir a motivação do seu grupo de trabalho.

### **3 METODOLOGIA**

Para o estudo bibliográfico, foram utilizados artigos científicos e livros que abordam assuntos pertinentes à pesquisa, como motivação e gestão, e, como instrumento de coleta de dados, um questionário via internet (<https://forms.gle/qLYJDGpXnnioHkHv9>) com o objetivo principal de descobrir o nível de motivação no trabalho dos colaboradores de três escolas do município.

Este questionário foi entregue a 142 profissionais da educação (professores, auxiliares de disciplina, equipe diretiva e secretários das escolas) através dos grupos de aplicativo de conversa de celular, disponibilizados pelos diretores, porém somente 55 colaboradores participaram, respondendo e devolvendo o material de forma anônima. Também foi entrevistada a equipe diretiva das escolas envolvidas com questionário específico, contendo quatro perguntas dissertativas, enviado e retornado por e-mail institucional.

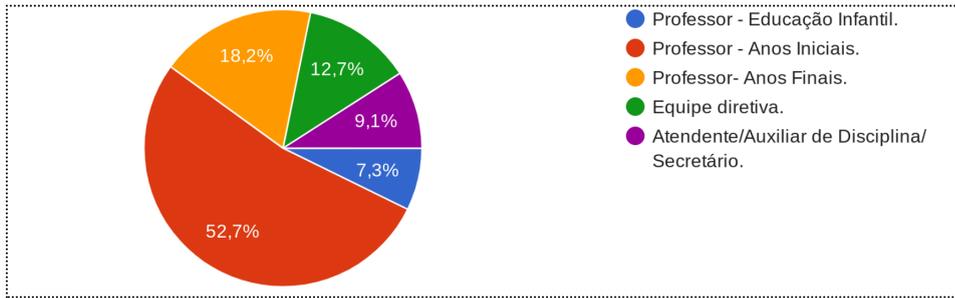
#### **3.1 RESULTADOS DA PESQUISA COM OS COLABORADORES**

Os resultados foram obtidos a partir das respostas enviadas pelos colaboradores. Como instrumento, foi usado questionário com 5 perguntas fechadas (expostas nos gráficos) e 3 perguntas abertas, com o enunciado “Complete a frase”. Após os gráficos, algumas dessas respostas dissertativas estarão transcritas na íntegra para análise posterior.

##### **3.1.1 Análise dos Gráficos**

Os resultados obtidos após a aplicação de questionário aos colaboradores escolares estão apresentados a seguir:

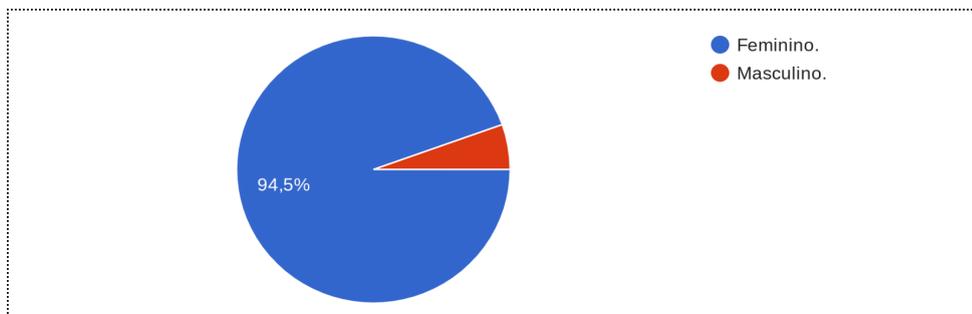
###### **Gráfico 1 - Qual a sua função na escola?**



Fonte: Dados extraídos do formulário Google forms.

A primeira pergunta foi sobre a função do profissional na escola. A maioria dos entrevistados trabalha como professor nos anos iniciais do ensino fundamental.

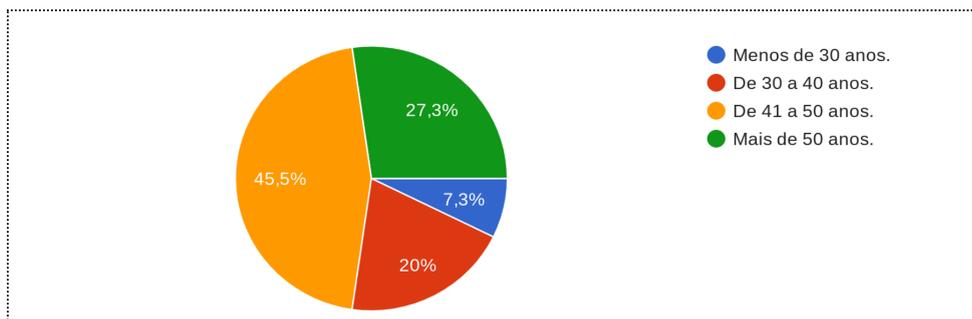
Gráfico 2 - Sexo:



Fonte: Dados extraídos do formulário Google forms.

A segunda pergunta foi sobre o sexo dos entrevistados. Apenas 3 homens responderam o questionário.

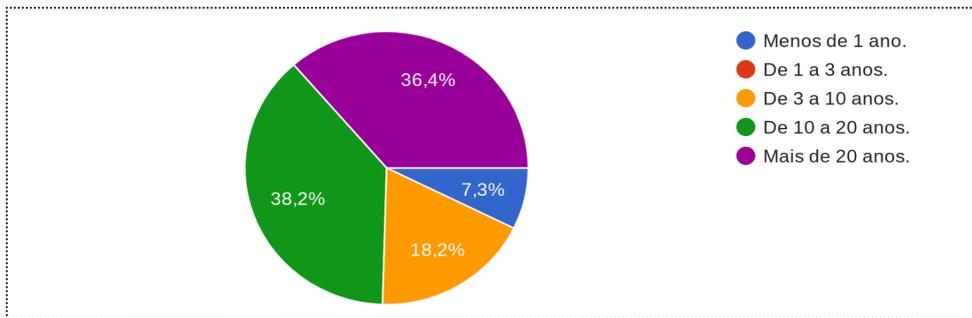
Gráfico 3 - Faixa etária:



Fonte: Dados extraídos do formulário Google forms.

A pergunta seguinte foi sobre a faixa etária dos profissionais. A maioria possui idades entre 41 e 50 anos (45,5%).

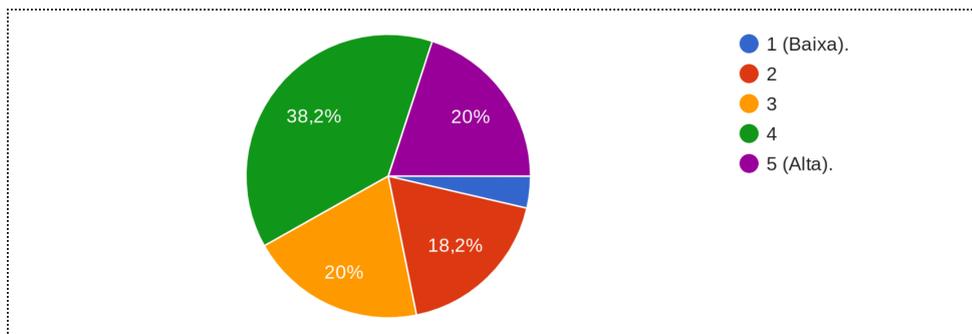
Gráfico 4 - Tempo de trabalho na Educação:



Fonte: Dados extraídos do formulário Google forms.

A quarta pergunta foi sobre o tempo de trabalho com Educação. 74,6% trabalham há mais de 10 anos com Educação.

**Gráfico 5 - Numa escala de 1 a 5, como você avalia o nível da sua motivação atual no trabalho?**



Fonte: Dados extraídos do formulário Google forms.

A última pergunta de múltipla escolha trata-se do objeto da pesquisa: o nível de motivação no trabalho em uma escala de 1 a 5, sendo que 1 representa nível considerado baixo e 5, o alto. A maioria dos entrevistados aponta os números 4 e 5 como referências ao seu nível de motivação (58,2% no total). As pessoas que avaliaram o seu próprio nível como intermediário (número 3) somam 20% do total. Já os profissionais que consideram seu nível baixo, entre os números 1 e 2, representam 21,8% do total de entrevistados (3,6% e 18,2%, respectivamente).

### 3.1.2 Análise dos Quadros de Respostas - Colaboradores

As respostas obtidas a partir das questões abertas serão apresentadas em quadros, contendo o texto original do entrevistado transcrito. Foram selecionadas as respostas frequentes e contínuas, a fim de representar a opinião do grupo.

**Quadro 1 - Questão 6: Complete “o meu trabalho é importante porque...”**

“Trabalho com pessoas em formação, e ser professora é reunir várias profissões em uma só. Trabalhar pelo crescimento em todos os sentidos, de uma outra pessoa, é único.”  
 “Quero fazer a diferença na vida dos meus alunos.”  
 “Acredito fazer a diferença.”  
 “Cria possibilidades, abre caminhos e transforma vidas.”  
 “Porque sinto que ainda posso largar uma semente. E se uma ou duas flores nascerem... estou feliz!”  
 “Porque me faz feliz e realizada, apesar dos desafios.”  
 “Faço a diferença para os meus alunos e me sinto feliz com isso.”  
 “Porque o que aprendemos levamos conosco para sempre e sou feliz por fazer parte desta caminhada de aprendizagem com os alunos. Pois é importante ensinar e aprender sempre.”  
 “Direciono as pessoas na vida, mostrando um caminho melhor, mais promissor, onde a educação e a cultura se fazem base.”  
 “Hoje, digo que só levanto todos os dias pela minha turma, que é maravilhosa, apesar de todas as dificuldades de aprendizagem.”

Fonte: Dados extraídos do formulário Google forms.

A maioria dos entrevistados responderam de uma forma positiva, relatando que o seu trabalho faz a diferença na vida das pessoas e isso, de alguma forma, traz felicidade e satisfação para a sua vida profissional.

#### Quadro 2 - Questão 7: Complete “sinto-me valorizado quando...”

“Sou reconhecida por meus alunos, gestão e familiares.”  
 “Reconhecem meu trabalho e quando sinto que meus alunos estão com um retorno satisfatório.”  
 “As necessidades que tenho para ser um bom professor são respeitadas e atendidas, quando tenho recursos para enriquecer o trabalho que faço.”  
 “Sou ouvida e respeitada.”  
 “Vejo os alunos aprendendo e se desenvolvendo”  
 “Meu trabalho é respeitado e meu esforço é reconhecido.”  
 “Quando meu aluno passa de ano e aprende com pleno êxito!”  
 “Vejo o crescimento de meu aluno.”  
 “Vejo que tudo aquilo que acredito é respeitado, que ao passar dos anos, encontro meus ex-alunos trabalhando e vivendo suas vidas com dignidade.”

Fonte: Dados extraídos do formulário Google forms.

Percebe-se que a maioria dos entrevistados sente-se valorizado quando é respeitado pela equipe gestora e quando há retorno das aprendizagens dos seus alunos.

#### Quadro 3 - Questão 8: Complete “sinto-me desmotivado quando...”

“Fica difícil de resolver certas situações e que dependem da ajuda de outros, não somente de mim, e esses "outros" não se importam.”  
 “Só cobram e cobram e não dizem nem muito obrigada, que legal, valeu....e etc.”  
 “Quando me sinto trabalhando sozinha.”  
 “Sou cobrada por questões burocráticas sem sentido.”

“Recebo somente cobranças.”

“As decisões são tomadas de forma arbitrária e não há diálogo comigo e/ou com a categoria.”

“A família não participa da vida escolar dos alunos. Quando a burocracia atrapalha a realização de atividades.”

“Quando não valorizam nosso esforço, exigem resultados impossíveis, seja por falta de condições do aluno ou pelos recursos citados no item anterior...”

“Meu esforço e dedicação não são valorizados.”

“Não sou valorizada pelo grupo da escola de modo geral.”

Fonte: Dados extraídos do formulário Google forms.

É notório que a maioria dos entrevistados possui uma queixa em comum: as cobranças recebidas com pouca valorização do trabalho realizado.

### 3.2 RESULTADOS DA PESQUISA COM OS GESTORES

A fim de buscar as estratégias que estão sendo utilizadas nas escolas pelas equipes diretivas do município para manter os colaboradores motivados, foi enviado um e-mail institucional para cada um dos gestores das três escolas envolvidas na pesquisa (diretores, vice-diretores, supervisores, orientadores pedagógicos e orientadores escolares) contendo 4 perguntas abertas. Entre os gestores que receberam o e-mail, os retornos se deram da seguinte forma:

Escola A: Entrevistas enviadas a 6 gestores - retorno de 3 entrevistas (1 diretor, 1 vice-diretor, 1 orientador escolar);

Escola B: Entrevistas enviadas a 4 gestores - nenhum retorno;

Escola C: Entrevistas enviadas a 2 gestores - retorno de 1 entrevista (vice-diretor);

Total: 12 entrevistas enviadas, 4 retornos. Ou seja, 12 gestores foram convidados a participar da pesquisa, mas somente 4 aceitaram, retornando o e-mail com as respostas. O perfil dos gestores que participaram de fato da pesquisa são mulheres entre 40 e 60 anos, todas graduadas em licenciatura e com formação específica na área de Gestão.

#### 3.2.1 Análise dos Quadros de Respostas - Gestores

A seguir, serão apresentados dois quadros contendo as respostas dadas, na íntegra, pelas gestoras participantes da pesquisa. O quadro 1 possui o objetivo de traçar, brevemente, o perfil profissional dos entrevistados.

**Quadro 1: Perguntas sobre tempo de profissão e função/cargo na escola:**

Perguntas	Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3	Entrevistado 4
-----------	----------------	----------------	----------------	----------------

1 - Quanto tempo você trabalha na área da Educação?	14 anos.	20 anos.	22 anos.	39 anos.
2 - Qual função/cargo você ocupa na equipe diretiva? Há quanto tempo?	Diretor - 1 ano e 2 meses.	Vice-diretor - 1 ano e 6 meses.	Orientador Educacional - 14 anos.	Vice-diretor - 1 ano e 6 meses.

Fonte: E-mails recebidos.

Já o quadro 2, que será apresentado na sequência, visa a divulgação dos desafios que os gestores estão enfrentando neste período de pós-pandemia e quais as estratégias que estão utilizando nas escolas, juntamente com a sua equipe, a fim de colaborar para a manutenção da motivação dos profissionais da Educação que trabalham na sua escola de atuação.

**Quadro 2: Perguntas sobre desafios e estratégias:**

Perguntas	Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3	Entrevistado 4
3 - Considerando o atual cenário pós-pandemia, qual o maior desafio no seu trabalho?	Assiduidade da equipe e situação emocional de professores e alunos.	O maior desafio tem sido os afastamentos por doenças advindas das consequências das doenças da pandemia e as novas variantes que têm surgido.	O maior desafio que enfrento, pensando na minha função de Orientadora, é de buscar o próprio equilíbrio emocional necessário para dar andamento às demandas da melhor maneira possível, visando contribuir de forma positiva, no dia a dia dos alunos, famílias e profissionais envolvidos.	Envolver os alunos novamente na rotina escolar; Faltas dos alunos e professores devido à gripe, covid, viroses e outros sintomas de moléstia; Quadro docente incompleto;.
4 - Quais (ou qual) estratégias você utiliza para manter os colaboradores da sua equipe motivados?	Lanche especial; escuta e conversa com o grupo; reconhecimento aos que se dedicam.	Sempre escutar os professores e tentar atendê-los, pois temos vários dons entre os colegas e é preciso mostrar que trabalhamos juntos e que na dificuldade de um, o outro pode ajudar com alguma ideia e ninguém trabalha sozinho. A colaboração	A melhor estratégia que procuro usar, é o acolhimento! Pois fomos todos, de alguma forma, afetados pela pandemia, e ainda sofremos com as	Reunião semanal com a equipe pedagógica; Disponibilidade em ouvir os relatos, dúvidas e queixas do grupo; Conversas que busquem alternativas de melhoria para

		em grupo é muito linda, além de fortalecer os laços. Meu grupo de professores é muito parceiro e se há propostas, sempre coloco em discussão para ver a viabilidade e se necessário fazemos adequações para que todos participem de alguma forma.	consequências. Estamos todos, cada um com sua história e dores, buscando dentro de si o seu melhor. E devemos "olhar" para isso.	caminhada escolar
--	--	---	--	-------------------

Fonte: E-mails recebidos.

A maioria das gestoras entrevistadas aponta que o maior desafio está nas consequências da pandemia, citando a falta de assiduidade dos professores e alunos, destacando o abalo emocional sofrido. Na questão sobre as estratégias utilizadas, é evidente, a partir das respostas recebidas, que há uma preocupação com a valorização do profissional da educação e que há atitudes voltadas para o reconhecimento e escuta destes colaboradores. Como estratégias recorrentes, mencionadas pelas gestoras estão: reunião semanal com a equipe pedagógica, disponibilidade em escutar os anseios dos professores, momentos de descontração através de confraternização, apoio e acolhimento.

#### 4 CONCLUSÃO

Tendo em vista a análise dos resultados, constatou-se que o desafio dos gestores, no âmbito da Educação, em manter os seus colaboradores da escola motivados está sendo cumprido, uma vez que o nível de motivação dos educadores está alto, pois 58,2% responderam, em uma escala de 1 a 5, que o seu nível está entre 4 e 5, representando os conceitos bom e ótimo. Um resultado positivo que, em meio às dificuldades, traz esperança e alívio para a Educação de Sapucaia do Sul.

Conforme as respostas da entrevista feita com os gestores das três escolas envolvidas na pesquisa, as estratégias realizadas que estão surtindo efeito são baseadas no diálogo e no reconhecimento. Dentre as dificuldades encontradas no desempenho da função, os gestores, de forma unânime, citaram a questão da pandemia, seja na assiduidade dos docentes e discentes, quanto nos abalos emocionais que geram/geraram. E pensando nisso, se faz necessário um olhar acolhedor a todos que trabalham com Educação, principalmente os professores que sofrem, diariamente, a pressão de resgatar o tempo perdido nesses anos de

isolamento e ensino remoto.

Na presente pesquisa, os professores, apesar de motivados e empenhados em auxiliar no desenvolvimento da aprendizagem dos seus alunos, revelaram os fatores que os desmotivam. Os mais citados foram: desvalorização, desrespeito, cobranças excessivas, engessamento do trabalho, burocracia, sentir-se só na escola, não ser ouvido, falta de participação da família. Também mostraram, indiretamente, quais são os caminhos para mantê-los valorizados, completando a seguinte frase contida no questionário respondido: “sinto-me valorizado quando..”. As respostas coincidem com as estratégias utilizadas por seus gestores e percebe-se que há consciência da direção em relação aos anseios do corpo docente, culminando no bom nível de motivação apresentado pela pesquisa.

Diante do exposto, conclui-se que os colaboradores da Educação de Sapucaia do Sul estão engajados e dispostos a fazer diferença na vida dos discentes. De um modo geral, os profissionais sabem que são importantes para a sociedade e acreditam no seu potencial. Isso foi revelado quando responderam a pergunta sobre a importância do seu trabalho. A maioria das respostas trouxe ainda aquele encantamento lá dos primórdios do magistério, onde se acreditava numa Educação de qualidade e que poderiam mudar o mundo, que nada mais é, usando uma metáfora, uma vela acesa e necessária que permanece dentro da maioria dos professores. Apesar de não estarem mais no início da profissão, em que esse encantamento é mais evidente, pois a maioria dos entrevistados já estão há anos trabalhando em escola, essa chama ainda vibra dentro dos corações desses educadores, quando expressaram que o que fazem os deixam felizes, traz satisfação, sentido, alegria em ver o aluno progredindo. Não há dúvida que a motivação é alimentada pelos sentimentos mais genuínos que insistem em vibrar nos corações dos bons professores.

## REFERÊNCIAS

BENCKE, Daniel. **Gestão de pessoas no setor público: MOTIVAÇÃO E FORMAÇÃO.** Porto Alegre: UFRGS, 2015. Disponível em: <<http://hdl.handle.net/10183/131509>> Acesso em: 02 nov. 2021.

BOTERF, Guy Le. **Construir as competências individuais e colectivas.** Porto: Edições Asa, 2004.

BRASIL. Ministério da Educação. Secretaria de Articulação com os Sistemas de Ensino. **Planejando a próxima década conhecendo as 20 metas do Plano Nacional de Educação.** 2014. Disponível em: [http://pne.mec.gov.br/images/pdf/pne\\_conhecendo\\_20\\_metas.pdf](http://pne.mec.gov.br/images/pdf/pne_conhecendo_20_metas.pdf). Acesso em: 05 jun. 2022.

COSTA, E. C. da; TEIXEIRA, T. L. **MOTIVAÇÃO NO FUNCIONALISMO PÚBLICO: desafios e possibilidades.** Revista Interface Tecnológica, [S. l.], v. 15, n. 2, p. 311–322, 2018. DOI: 10.31510/infa.v15i2.429. Disponível em: <https://revista.fatectq.edu.br/interfacetecnologica/article/view/429>. Acesso em: 18 jun. 2022.

DAVOGLIO, T. R. & SANTOS, B. S. **Motivação docente: reflexões acerca do construto.** Avaliação, Campinas; Sorocaba, SP, v. 22, n. 03, p. 772-792, nov. 2017.

FULLAN, Michael; HARGREAVES, Andy. **A Escola como Organização.** Porto Alegre: Artes Médicas, 2000.

LOBOS, J. **Teorias sobre Motivação no Trabalho.** RAE - Revista de Administração de Empresas, [s. l.], v 15, n. 2, p. 17 - 25, 1975.

MEDEIROS, A. S., & GONÇALES, Filho, M. (2021). **RELAÇÃO ENTRE DIFERENTES ASPECTOS DE LIDERANÇA E MOTIVAÇÃO: RELATIONSHIP BETWEEN DIFFERENT LEADERSHIP AND MOTIVATION ASPECTS .** *Brazilian Journal of Production Engineering*, 7(5), 156–165. <https://doi.org/10.47456/bjpe.v7i5.36250>

MOTTA, Fernando C. Prestes; VASCONCELOS, Isabella F. Gouveia de. **Teoria Geral de Administração.** 3.ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

ROBBINS. Stephen Paul. **Comportamento organizacional.** 11 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.