

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

RUBIANE APARECIDA MACHADO SERGER

COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL E A MOTIVAÇÃO NA GESTÃO DAS
UNIDADES ESCOLARES DA REDE MUNICIPAL DE MAFRA-SC

RIO NEGRO

2016

RUBIANE APARECIDA MACHADO SERGER

COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL E A MOTIVAÇÃO NA GESTÃO DAS
UNIDADES ESCOLARES DA REDE MUNICIPAL DE MAFRA-SC

Projeto Técnico apresentado à Universidade
Federal do Paraná para a obtenção do título
de especialista em Gestão Pública.

Orientadora: Professora Dra. Andréa Paula
Segatto.

RIO NEGRO

2016

RESUMO

O presente trabalho trata do levantamento do grau motivação, bem como o perfil atual dos gestores municipais, a satisfação e o comprometimento destes gestores das 29(vinte e nove) unidades escolares do município de Mafra-SC. Foi realizada uma pesquisa quantitativa, na modalidade estudo de caso, utilizada para comprovar hipóteses através de declarações verbais a partir de um questionário com 05(cinco) questões e outro com 19(dezenove) questões, aplicado aos gestores, para que prestassem informações sobre tais aspectos. Após respostas elencadas, perfil definido dos gestores e análise dos fatores de motivação concluída, foram sugeridas à Secretaria Municipal de Educação, atividades que elevem essa motivação, com intuito de melhorar o andamento das atividades inerentes à função do gestor público municipal educacional, bem como o aumento da qualidade das aulas ministradas aos alunos da rede pública municipal através dos professores. Tendo em vista a preocupação com busca pela excelência no ensino aprendizagem. Mediante isto, a pesquisa contribuirá para a resolução dos problemas descritos.

Palavras Chave: Motivação. Gestão Pública. Comportamento Organizacional.

ABSTRACT

This work deals with the survey of the degree motivation as well as the current profile of municipal managers, satisfaction and commitment of these managers of 29 (twenty nine) school units in the city of Mafra-SC. a quantitative survey was conducted in study mode case, used to test hypotheses through verbal statements from a questionnaire with 05 (five) issues and the other with 19 (nineteen) issues, applied to managers, to provide information on such aspects. Once listed responses, defined profile of managers and analysis of completed motivating factors were suggested to the Municipal Education activities that increase this motivation, in order to improve the progress of activities related to the function of educational municipal manager and the increasing the quality of classes taught to students of municipal public through the teachers. Given the concern pursuit of excellence in teaching and learning. Through this, the research will contribute to solving the problems described.

Keywords: Motivation. Managers. Educational. Public administration. Organizational behavior.

*Aos meus pais, as tutoras Giovana e Mônica, aos colegas de trabalho,
principalmente ao meu esposo Luis Carlos e meu filho Luis Henrique que sempre me
incentivaram durante o curso.*

Que os vossos esforços desafiem as impossibilidades, lembrai-vos de que as grandes coisas do homem foram conquistadas do que parecia impossível.

Charles Chaplin

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
1.1. OBJETIVO GERAL DO TRABALHO.....	10
1.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS DO TRABALHO	10
1.3. JUSTIFICATIVAS DO OBJETIVO	10
2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	11
2.1. A TEORIA DE MASLOW	11
2.2. A PIRÂMIDE DE MASLOW	11
2.3. FREDERICK HERZBERG – A TEORIA DOS DOIS FATORES.....	12
2.4. TEORIA X E Y DE MCGREGOR	14
2.4.1 Teoria X.....	14
2.4.2. Teoria Y.....	15
2.5. MOTIVAÇÃO	15
2.6. O PAPEL DO GESTOR/LÍDER.....	16
3 DIAGNÓSTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA	18
3.1. DESCRIÇÃO GERAL DA ORGANIZAÇÃO	18
3.2. DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO PROBLEMA	18
3.3. QUESTIONÁRIO 01- SEXO	20
3.4. IDADE	20
3.5. GRADUAÇÃO	21
3.6. TEMPO DE ATUAÇÃO NO CARGO DE GESTOR.....	21
3.7. O QUE EU CONSIDERO MAIS IMPORTANTE NA GESTÃO.....	22
3.8. ANÁLISE DE DADOS DO QUESTIONÁRIO 02 – SATISFAÇÃO COM: IMAGEM DA SECRETARIA MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO.....	22
3.9. DESEMPENHO DA SECRETARIA MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO.....	23
3.10. RELACIONAMENTO DA SECRETARIA COM PROFESSORES E FUNCIONÁRIOS	24
3.11. FORMA COMO A SECRETARIA ADMINISTRA CONFLITOS.....	24
3.12. NÍVEL DE ENVOLVIMENTO DA SECRETARIA COM AS UNIDADES ESCOLARES	25
3.13. GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS DA SECRETARIA DE EDUCAÇÃO	26
3.14. A SECRETARIA MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO PROMOVE CAPACITAÇÕES COM FREQUÊNCIA PARA DESENVOLVER NOVAS COMPETÊNCIAS NA GESTÃO ESCOLAR	26
3.15. MOTIVAÇÃO COM: LIDERANÇA PARA CONDUZIR A UNIDADE ESCOLAR	27

3.16	GESTÃO QUANTO A COMUNICAÇÃO	27
3.17	POSSIBILIDADE DE CONCILIAR TRABALHO COM ASSUNTOS PESSOAIS.....	28
3.18	APRENDER NOVOS MÉTODOS DE TRABALHO	28
3.19	DESENVOLVER TRABALHO EM EQUIPE	29
3.20	SUGERIR MELHORIAS	29
3.21	GESTÃO DA COMUNICAÇÃO.....	30
3.22	GRAU DE DIFICULDADE COM: ELABORAÇÃO DE DOCUMENTOS (NORMAS E REDAÇÃO) 30	
3.23	COM O USO DE RECURSOS PEDAGÓGICOS	31
3.24.	RELAÇÕES HUMANAS E CONFLITOS.....	31
3.25	CONTROLE FINANCEIRO.....	32
3.26	USO DO SISTEMA DE ESTATÍSTICA E DOCUMENTAÇÃO ESCOLAR.....	33
3.27	OUTRAS DIFICULDADES.....	33
4	PROPOSTA TÉCNICA PARA SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA	34
4.1	PROPOSTA TÉCNICA	34
4.1.1	Plano de Implantação	34
4.1.1.1	Treinamento	34
4.1.1.2	Trabalho em Equipe.....	36
4.1.1.3	Avaliação Semestral	37
4.1.1.4	Ciclo de Palestras.....	37
4.1.2	Recursos	37
5.	CONSIDERAÇÕES FINAIS	39
ANEXOS	42

1 INTRODUÇÃO

O fator motivacional da Gestão Escolar influencia diretamente no professor, e conseqüentemente afeta a qualidade da aula que se dá aos alunos. Segundo Santos (2014 p.18), “A atuação do gestor escolar é fundamental para a organização e planejamento do trabalho pedagógico. É importante que a escola seja atuante e viva, no qual seu foco principal é o aluno.” A motivação do gestor público das escolas municipais reflete diretamente na realização a contento do trabalho diário, bem como na administração de conflitos dentro de sua unidade escolar.

O gestor público tem o papel de líder. “Sob o aspecto, o líder é visto como alguém que traz um benefício, não só ao grupo em geral, como a cada membro em particular, fazendo nascer deste intercâmbio o valor que seus seguidores lhe atribuem (BERGAMINI, 1994, p.104)”. O gestor (líder) escolar através de suas ações contribui para o sucesso do ensino-aprendizagem, proporciona a mobilização de professores funcionários e comunidade, em favor da escola.

Para Santos (2014, p.16):

[...] o gestor/educador passa a ser um articulador, facilitador das relações, um promotor da participação ativa, um educador em que sua formação passa a ser vista como instrumento fundamental para o desenvolvimento de competências, envolvendo valores, conhecimento e habilidades para lidar com mudanças.

No município de Mafra, a instabilidade política tem afetado a motivação dos gestores. Através dos meios de comunicação é possível perceber que o município de Mafra-SC vem passando por instabilidade política desde 2012, tais acontecimentos estão afetando o andamento da gestão nas unidades escolares, pertencentes à Secretaria Municipal de Educação.

A partir relatos dos gestores municipais, a troca frequente dos Secretários Municipais, bem como, equipes de trabalho, tem causado insegurança no que se refere à estabilidade dos cargos dos gestores e está influenciando na motivação quanto ao desenvolvimento dos trabalhos.

Mediante tal situação, o presente trabalho visa relacionar os índices de motivação, traçar o perfil do gestor, através de questionários, aplicados em 22 (vinte

e duas) das 29 (vinte e nove) unidades escolares. Após o levantamento dos dados, propor situações que elevem a motivação, para auxiliar no dia a dia.

A partir destes aspectos, o fator motivação será abordado com base na Teoria de Herzberg, que destaca os fatores motivacionais (que causam satisfação), e os fatores higiênicos (que causam insatisfação) no ambiente de trabalho, como será explicado a seguir.

1.1. OBJETIVO GERAL DO TRABALHO

Analisar o nível motivacional dos gestores das unidades escolares do município de Mafra-SC.

1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS DO TRABALHO

- a. Traçar o perfil dos gestores através de questionários.
- b. Levantar os fatores motivadores na função dos gestores escolares.
- c. Elaborar uma proposta de melhoria na elevação da motivação dos gestores escolares municipais.

1.3. JUSTIFICATIVAS DO OBJETIVO

Considerando que uma boa gestão caminha concomitantemente com o fator motivação, é necessário proporcionar capacitações continuadas direcionadas, frente dificuldades identificadas. Capacitar os gestores pode ser uma forma de elevar sua motivação. Um gestor reconhecido motiva-se a desempenhar um bom trabalho, conseqüentemente reflete positivamente na qualidade do ensino que o professor transmite aos alunos. É importante destacar que os efeitos da falta de motivação no trabalho, provocada por um conjunto de políticas geradoras de incerteza e insegurança, podem gerar graves problemas tanto para as organizações quanto para as pessoas (BRUNELLI, 2008, p.14).

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1. A TEORIA DE MASLOW

Maslow (1954) é um dos mais importantes estudiosos da motivação humana, ele criou a Teoria da Motivação, que é explicada através da pirâmide, utilizada para compreender o comportamento do ser humano, onde possui uma escala de valores, formada pelo grau de importância. Maslow esclarece que quando alguém consegue realizar uma vontade ou necessidade, logo a substitui por outra, e que a partir do alcance das necessidades fisiológicas, é possível alcançar com mais celeridade, as necessidades secundárias. Segundo Bergamini(1997 a,p.73), “é a sua simplicidade e a equivalência entre pirâmide hierárquica organizacional e forma de apresentação também em pirâmide da sequência das necessidades motivacionais”.

Conforme Bergamini (1997a, p.71), Abraham Maslow,

[...] baseando-se nas suas observações como psicólogo clínico, propõe duas premissas básicas a respeito do comportamento motivacional. Em primeiro lugar, supõe que as pessoas desempenhem o papel característico de seres que perseguem a satisfação dos seus desejos, estando principalmente motivadas em atendê-los. Numa segunda etapa, acredita que, quando essas necessidades não possam ser satisfeitas, geram estados interiores de tensão que levam o indivíduo a comportar-se numa tentativa de reduzir tal tensão e recuperar, assim, o equilíbrio perdido. Uma vez satisfeita determinada carência ou necessidades, ela perde seu potencial enquanto força motivadora de comportamento.

2.2. A PIRÂMIDE DE MASLOW

Apresentada em 05 níveis, segundo (Serrano 2013, p.02):

- Necessidades básicas/fisiológicas: Nível básico, alimentação, sono, repouso, abrigo, etc.
- Necessidades de segurança: Segundo nível, as necessidades de segurança constituem a busca de proteção contra a ameaça ou privação, a fuga, o perigo, instabilidade no emprego.

- **Necessidades Sociais:** As necessidades sociais incluem a necessidade de associação, de participação, de aceitação por parte dos companheiros, de troca de amizade, de afeto e amor.
- **Necessidades de Status/Auto Estima:** As necessidades de auto estima envolvem a auto apreciação, a autoconfiança, a necessidade de aprovação social e de respeito, de status, prestígio e consideração, além de desejo de força e de adequação, de confiança perante o mundo, independência e autonomia.
- **Necessidade de Auto Realização:** As necessidades de auto realização são as mais elevadas, de cada pessoa realizar o seu próprio potencial e de auto desenvolver-se continuamente.



FIGURA 01 PIRÂMIDE DE MASLOW
FONTE: MASLOW (2000 P. XXV).

2.3. FREDERICK HERZBERG – A TEORIA DOS DOIS FATORES

Publicada no livro “A Motivação para Trabalhar” (The Motivation to Work). Desenvolvida pelo americano Frederick Herzberg (1959), realizada através de entrevistas com funcionários de indústrias, com questionamentos que envolviam o

que havia de bom no ambiente de trabalho, e o que lhes causava descontentamento. Herzberg separou em dois grupos estes fatores:

Segundo Herzberg (1997 a, p.117):

Os fatores de desenvolvimento ou motivadores inerentes ao próprio trabalho são: realização, reconhecimento da realização, o próprio trabalho, responsabilidade e desenvolvimento ou progresso. Os fatores de prevenção da insatisfação ou higiene compreendem: política e administração da companhia, supervisão, relações interpessoais, condições de trabalho, salário, situação e segurança.

Fatores Motivacionais: O que lhes causava (auto-realização) também chamados de intrínsecos, onde no qual são relacionados à liberdade no ambiente de trabalho, e responsabilidade na execução das atividades, com o cumprimento das metas definidas nos objetivos, a presença destes fatores, têm como consequência a motivação.

Fatores Higiênicos: O que não lhes causava nenhuma satisfação e impedem a motivação, condições físicas e ambientais, em geral como: ambiente de trabalho, organização, reconhecimento das habilidades, com oportunidades de crescimento.

Fatores que levam à insatisfação	Fatores que levam à satisfação
(Fatores Higiênicos)	(Fatores Motivacionais)
Política da Empresa	Crescimento
Condições do ambiente de Trabalho	Desenvolvimento
Relacionamento com outros funcionários	Responsabilidade
Segurança	Reconhecimento
Salário	Realização

FIGURA 02: FATORES HIGIÊNICOS E FATORES MOTIVACIONAIS:
FONTE: (ELAINA, J, 2011, P. 01)

Para Brunelli (2008, p.37) “existem indivíduos cujo referencial ambiental adquire grande relevo, centralizado sua atenção em elementos tais como o pagamento, vantagens adicionais, competência da supervisão, condições de trabalho, segurança, política administrativa da organização e os colegas de trabalho.

Segundo BRUNELLI (2008, p.39), a análise da teoria de Herzberg revela existir uma coerência com a hierarquia de necessidades de Maslow:

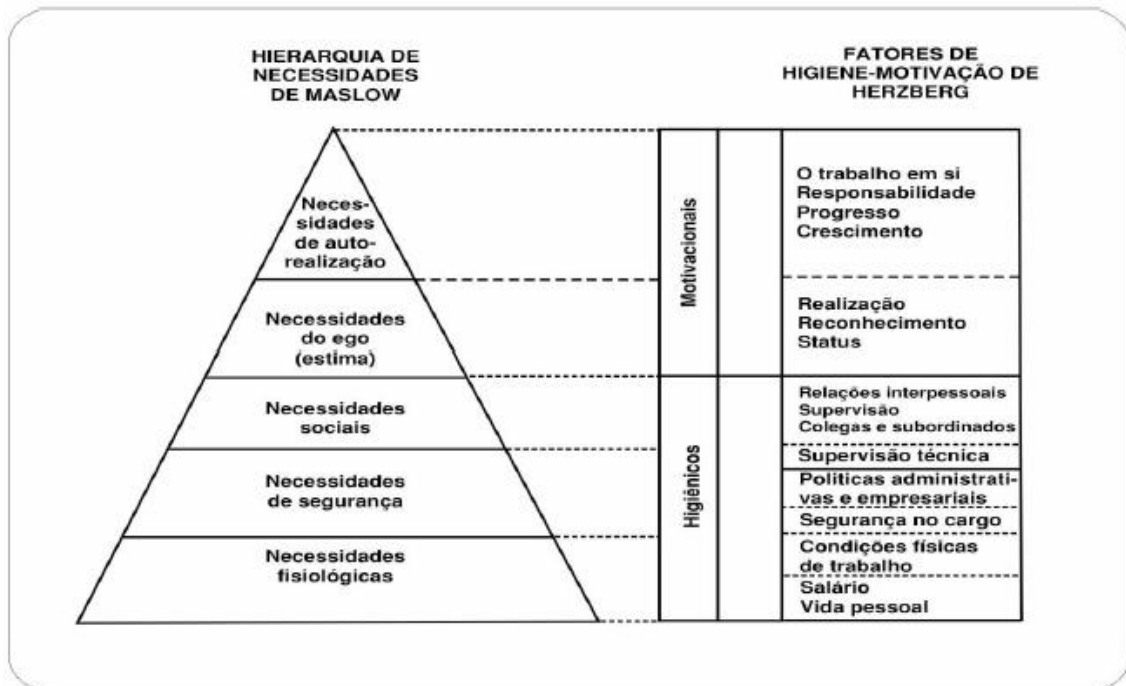


FIGURA 03: MASLOW/HERZBERG
 FONTE: DAVIS (1977, p.59 apud CHIAVENATO, 1997, p.92).

2.4. TEORIA X E Y DE MCGREGOR

Criada pelo professor americano Douglas McGregor, fala dos funcionários, do ponto de vista comportamental e de personalidade. Sendo assim, é necessário que os líderes saibam as características pessoais de seus liderados, principalmente quais são suas ambições em termos profissionais, antes de tentar motivá-los (BRUNELLI, 2008).

2.4.1 Teoria X

McGregor (1999) destaca o funcionário, como dependente de condução por parte dos superiores, necessitando, constantemente ser direcionado às atividades do dia a dia. Esta teoria possui os princípios norteadores de que o funcionário não rende, esperando sempre, esquivando-se das atividades. Outros apenas desempenham suas funções, através de ameaças, e não têm iniciativa no trabalho, apenas através de recompensas.

2.4.2. Teoria Y

Esta teoria é contrária a X:

Os funcionários são altamente motivados, ao cumprir suas funções e estão sempre dispostos a colaborar com os novos ideais. Colaboradores dedicados a alcançar resultados.

Desta forma, podemos perceber que na Teoria X, o indivíduo é motivado pelo menor esforço, demandando um acompanhamento por parte do líder. Já na Teoria Y, as pessoas são motivadas pelo máximo esforço, demandando uma participação maior nas decisões e negociações inerentes a seu trabalho. (PERIARDI, 2011).

2.5. MOTIVAÇÃO

A motivação vem sendo utilizada como objeto de estudo de diversos autores. Isso se dá devido à evolução mundial em todos os aspectos. A motivação destaca-se como ferramenta indispensável ao sucesso das instituições. Segundo Bergue (2012), a motivação é um impulso constante e de intensidade variável, orientado para o alcance de um objetivo, seja este decorrente de uma necessidade ou de um estado de satisfação.

O conceito de motivação Pode ter diferentes pontos de vista, podendo ser influenciada através da cultura, dos valores e crenças.

O grau de motivação está ligado diretamente com a ação para um determinado objetivo. A motivação pode ser entendida como o principal combustível para a produtividade da empresa. A motivação, por sua vez, é a chave do comprometimento. Por isso, identificar fatores capazes de promover a motivação dos empregados e dominar as técnicas adequadas para trabalhar com ela vem-se tornando tarefa das mais importantes para os líderes. (GIL, 2001, p. 207). Os servidores públicos de modo geral, devem sentir-se seguros em desempenhar suas funções. No entanto, a organização pode e deve criar um ambiente motivador, onde

as pessoas devem buscar satisfazer suas necessidades próprias (BRUNELLI, 2008, p.26).

Para BRUNELLI (2008, p.14)

[...] faz-se necessário destacarmos a importância da motivação para as pessoas nas organizações, uma vez que tal processo configura-se como transformador de qualquer ambiente, levando conseqüentemente, a um maior envolvimento de suas atividades, contribuindo significativamente para a eficácia de seus locais de trabalho.

2.6. O PAPEL DO GESTOR/LÍDER

O Gestor escolar tem a missão importante de administrar a escola, responsável pelo controle financeiro e também acompanhamento pedagógico. Para obter sucesso na realização do trabalho diário, é necessário que a gestão escolar seja democrática, com a parceria de toda a comunidade escolar, envolvimento de pais, professores e alunos.

Através de uma equipe gestora atuante na organização pedagógica, a escola pode proporcionar aprendizagens significativas com educação de qualidade, independente de origem social, raça, aparência, ou credo (SANTOS, 2014, p.15).

A capacitação e formação continuada farão com que o gestor desempenhe sua função com maestria e saiba lidar com conflitos de relações humanas, bem como, de cunho administrativo.

O verdadeiro líder exerce na pessoa do gestor o incentivo ao trabalho em grupo, administra conflitos, respeita as individualidades.

Para (BERGAMINI, 1994 p.106):

A motivação está, portanto, contida nas necessidades de cada um. Sendo assim, se aceitar que a motivação seja sinônimo de necessidades, só se conseguirá trabalhar com pessoas realmente motivadas caso se tenha suficiente sensibilidade para conhecer tais necessidades. Se além de conhecê-las o líder for capaz de oferecer fatores complementares de satisfação dessas necessidades, poderá então ser considerado como um importante agente na construção de climas mais favoráveis de trabalho.

Bergamini (1994) destaca ainda, as diferenças entre os tipos de ações administrativas e de liderança, segundo Bennis (1989, p.45):

- O gerente administra, o líder inova.
- O gerente é uma cópia, o líder um original.
- O gerente mantém, o líder desenvolve.
- O gerente prioriza sistemas e estruturas, o líder prioriza pessoas.
- O gerente depende de controle, o líder inspira confiança.
- O gerente tem uma visão de curto prazo, o líder perspectiva de futuro.
- O gerente pergunta como e quando, o líder o que e por quê.
- O gerente vive com os olhos voltados para o possível, o líder com os olhos no horizonte.
- O gerente imita, o líder inventa.
- O gerente aceita o status quo, o líder o desafia.
- O gerente é o bom soldado clássico, o líder é seu próprio comandante.
- O gerente faz as coisas direito, o líder faz a coisa certa.

3 DIAGNÓSTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA

3.1. DESCRIÇÃO GERAL DA ORGANIZAÇÃO

A Secretaria Municipal de Educação tem sede na Avenida Coronel José Severiano Maia, nº 441, no Centro de Mafra-SC, conta com Educação Infantil e Ensino Fundamental, 29 unidades escolares, entre elas 03 escolas isoladas, 16 escolas de zona urbana e 10 escolas na zona rural, 34 gestores, e atualmente atende 5.500 alunos a partir de 0 anos de idade.

Segundo o Plano Municipal de Educação (2015) O Município de Mafra vem desenvolvendo suas atividades com o objetivo de atender a legislação vigente e garantir a sua população uma educação de qualidade. A rede municipal de ensino é regida por sistema próprio de ensino legitimado pelas ações organizadas e implantadas, as quais possibilitam ao município determinar, em consonância com as leis vigentes, as políticas para a educação. Com tudo, para respaldar as definições educacionais, o município conta com os Conselhos ligados a área da educação, como forma de garantir também, um dos princípios constitucionais para a educação, a participação.

3.2 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO PROBLEMA

A presente pesquisa foi aplicada com gestores das escolas municipais de Mafra-SC, que responderam 02 questionários, contendo 05 perguntas no primeiro e 28 no segundo. Após respostas elencadas, foi possível perceber que os gestores encontram-se motivados para conduzir sua unidade escolar, aprender novos métodos de trabalho e desenvolver trabalho equipe, porém, não estão completamente satisfeitos com as capacitações disponibilizadas.

Quanto às dificuldades enfrentadas no dia a dia, a maioria encontra alguma dificuldade na elaboração de documentos, controle financeiro, sistema de documentação escolar, recursos pedagógicos e insegurança ao resolver os problemas com relações humanas e outras dificuldades do ambiente escolar.

Foi possível perceber através deste trabalho, que há certa insatisfação referente ao desempenho da Secretaria Municipal de Educação e a maneira como são administrados os conflitos e os Recursos Humanos.

Os gestores informaram que a o relacionamento da Secretaria com as unidades escolares, não é totalmente satisfatório.

Há certa insatisfação referente ao desempenho da Secretaria Municipal de Educação e a maneira como são administrados os conflitos e os Recursos Humanos.

O presente estudo teve como método o estudo de caso, pois teve como objetivo analisar o nível motivacional dos gestores das unidades escolares do município de Mafra-SC, dessa forma a coleta de dados se deu por meio de questionário. Entre gestores gerais e adjuntos, o município de Mafra-SC, conta com 34 no total, porém, foi possível aplicar os questionários a 22 gestores, na sede da Secretaria Municipal de Educação, atingindo um percentual de 64,8% dos gestores.

“Um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos” (YIN, 2001 p. 33).

O primeiro questionário traz perguntas que definem o perfil dos gestores, como: Sexo, idade, graduação, tempo de atuação no cargo de gestor, e o que eles consideram mais importante na gestão. No segundo questionário foram aplicadas questões fechadas direcionadas a motivação e satisfação dos gestores. Este tema foi escolhido, devido o alto índice de relatos dos gestores municipais, quanto o baixo nível de satisfação, ligado às dificuldades enfrentadas no dia a dia da gestão escolar municipal. Com base na pesquisa feita foi possível traçar o perfil dos gestores:

Maioria mulheres entre 20 e 35 anos de idade, todos com especialização, exercendo a função de gestor por mais de 05 anos, de acordo com os gráficos descritos na sequência.

3.3. QUESTIONÁRIO 01- SEXO

Em relação ao sexo dos gestores foi identificado que a maioria são mulheres, ao todo 22 e apenas 02 homens.

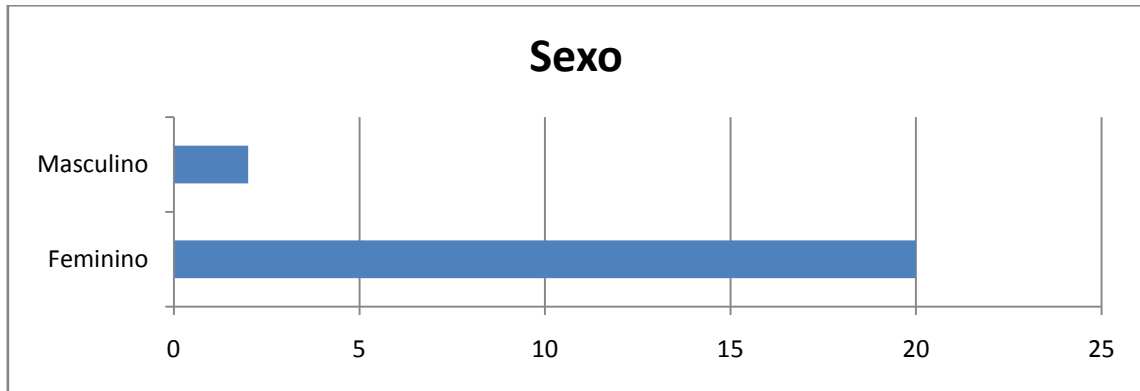


FIGURA 04: SEXO
FONTE: RETIRADO DA PESQUISA (2015)

3.4. IDADE

O fator idade evidenciou que a maioria dos entrevistados está de 36 a 50 anos de idade, apenas um com idade entre 20 a 35 anos e outro com mais de 50 anos.

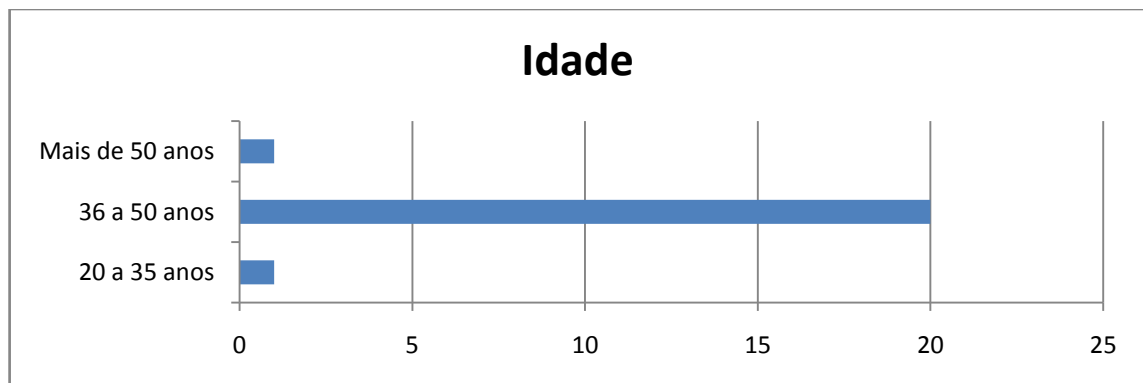


FIGURA 05: IDADE
FONTE: RETIRADO DA PESQUISA (2015)

3.5 GRADUAÇÃO

Quanto à graduação dos gestores, todos possuem especialização. Este quesito mostra que é importante o incentivo a novos conhecimentos, como mestrado e doutorado.

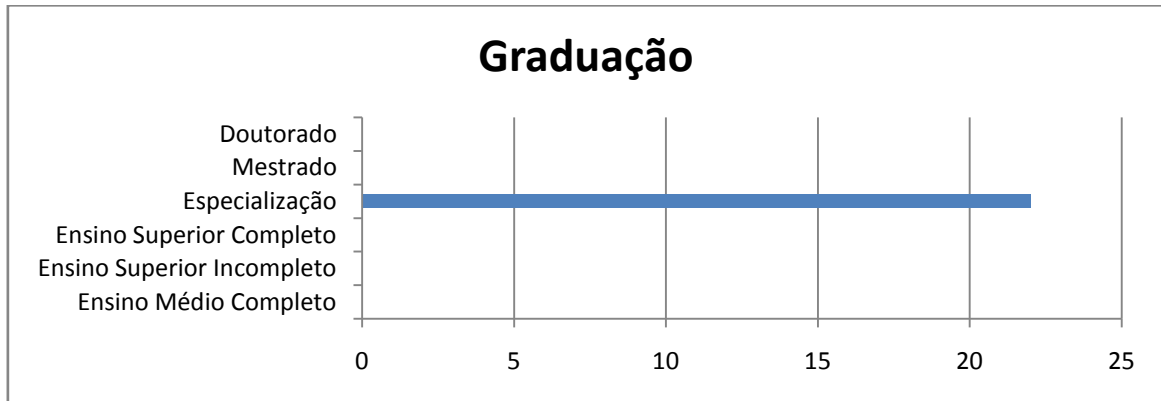


FIGURA 06: GRADUAÇÃO
 FONTE: RETIRADO DA PESQUISA (2015)

3.6. TEMPO DE ATUAÇÃO NO CARGO DE GESTOR

Dos 22 gestores entrevistados, quando questionados sobre o tempo de atuação no cargo de gestor, 11 responderam que estão a menos que 05 anos, 08 deles estão de 05 a 10 anos, e 03 deles atuam a mais de 10 anos, na gestão escolar.

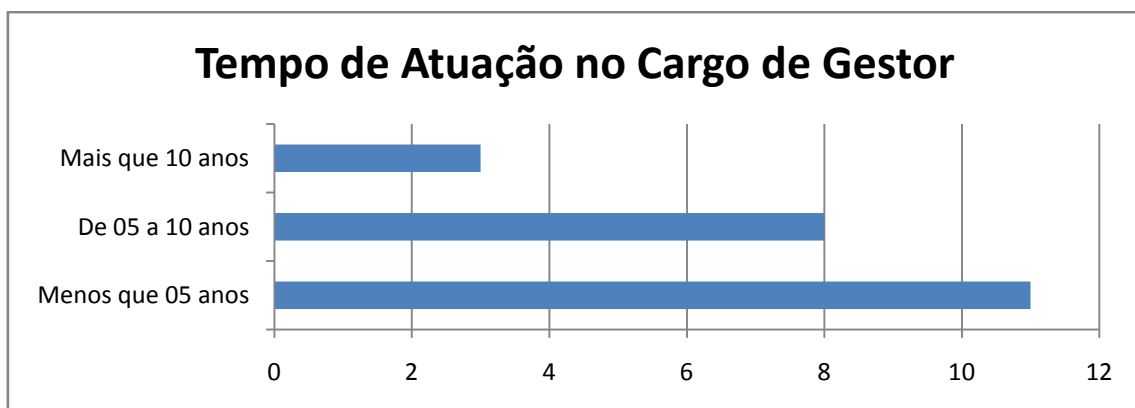


FIGURA 07: TEMPO DE ATUAÇÃO NO CARGO DE GESTOR
 FONTE: RETIRADO DA PESQUISA (2015)

3.7. O QUE EU CONSIDERO MAIS IMPORTANTE NA GESTÃO

Na função de gestor, 20 consideram que o mais importante é na oportunidade de desenvolver novas capacidades, apenas 01 respondeu que o retorno financeiro é mais importante, e 03 deles informaram que acham outras questões mais importantes.

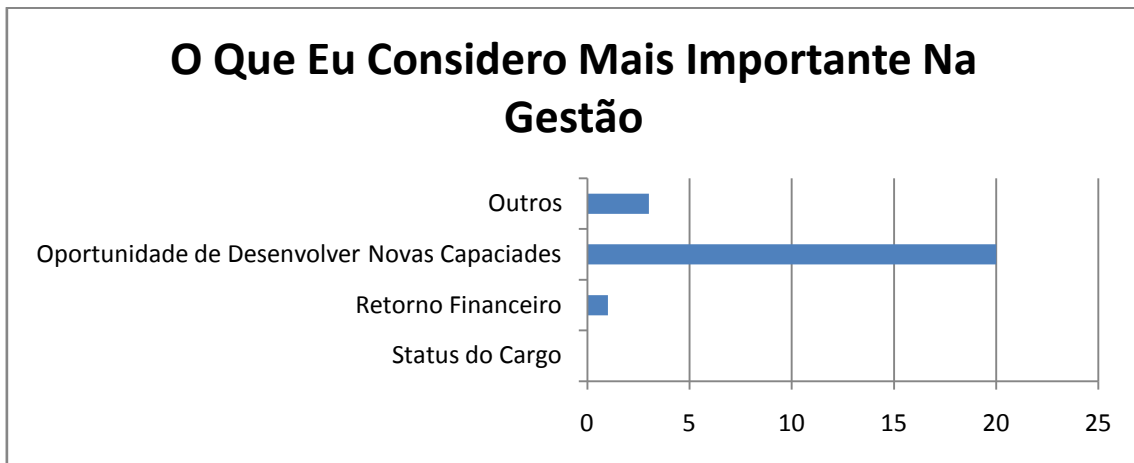


FIGURA 08: O QUE EU CONSIDERO MAIS IMPORTANTE NA GESTÃO
 FONTE: RETIRADO DA PESQUISA (2015)

3.8. ANÁLISE DE DADOS DO QUESTIONÁRIO 02 – SATISFAÇÃO COM: IMAGEM DA SECRETARIA MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO

Quando questionados sobre a imagem da Secretaria Municipal de Educação, de um modo geral, 14 estão satisfeitos, e 07 estão muito satisfeitos.

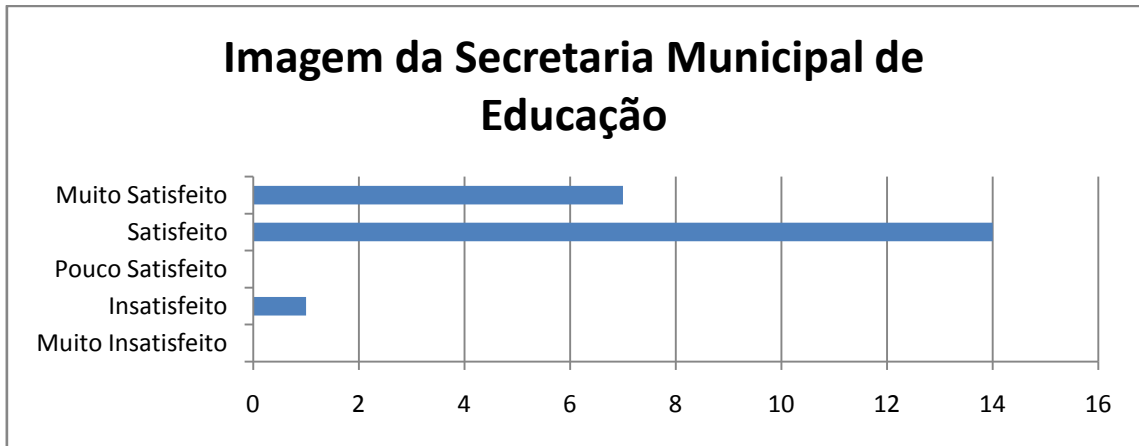


FIGURA 09: IMAGEM DA SECRETARIA MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO
 FONTE: RETIRADO DA PESQUISA (2015)

3.9. DESEMPENHO DA SECRETARIA MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO

Com o desempenho, do ponto de vista administrativo, da Secretaria Municipal de Educação, 02 estão muito insatisfeitos, 02 estão poucos satisfeitos, 11 satisfeitos e 07 muito satisfeitos. Cabe a Secretaria levantar o motivo da insatisfação.

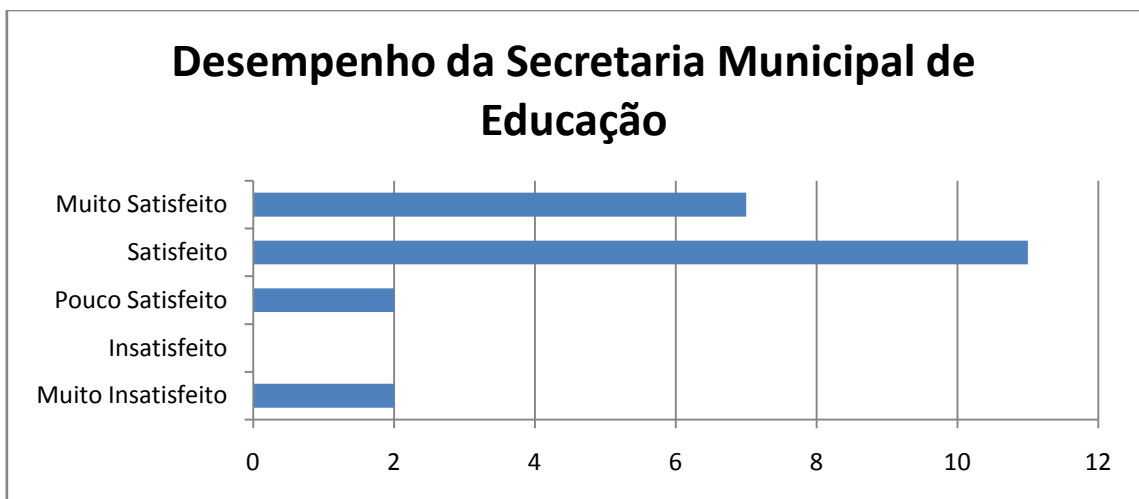


FIGURA 10: DESEMPENHO DA SECRETARIA MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO
 FONTE: RETIRADO DA PESQUISA (2015)

3.10 RELACIONAMENTO DA SECRETARIA COM PROFESSORES E FUNCIONÁRIOS

No relacionamento dos professores e funcionários, 02 estão muito insatisfeitos, 02 pouco satisfeitos, 13 estão satisfeitos e 05 muito insatisfeitos. Este quesito demonstra que existe insatisfação, por parte dos gestores, Faz-se necessário rever as causas da negatividade.

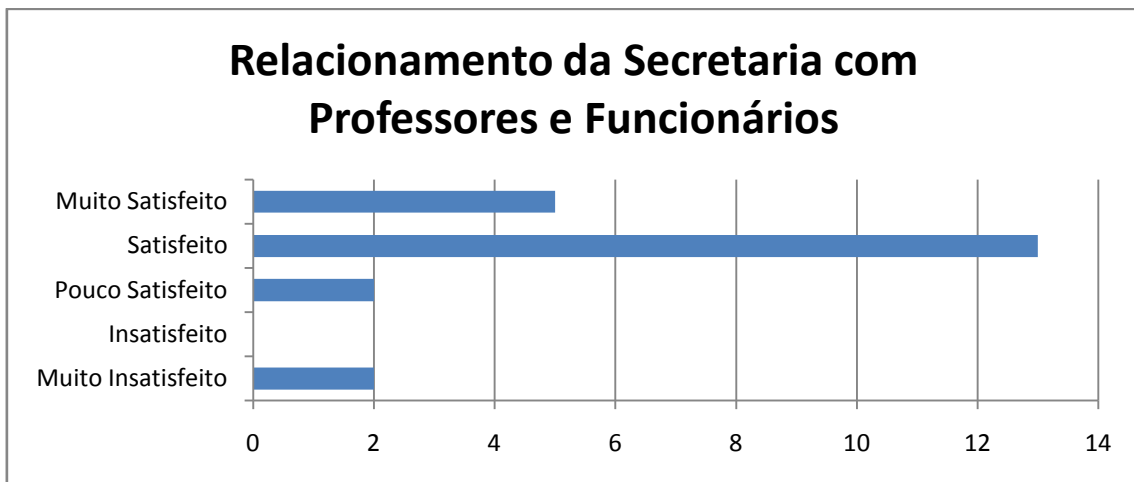


FIGURA 11: RELACIONAMENTO DA SECRETARIA COM PROFESSORES E FUNCIONÁRIOS
 FONTE: RETIRADO DA PESQUISA (2015)

3.11 FORMA COMO A SECRETARIA ADMINISTRA CONFLITOS

Quanto à forma como a Secretaria administra os conflitos, 02 estão insatisfeitos, 04 pouco satisfeitos, 11 estão satisfeitos, e 05 muito satisfeitos.

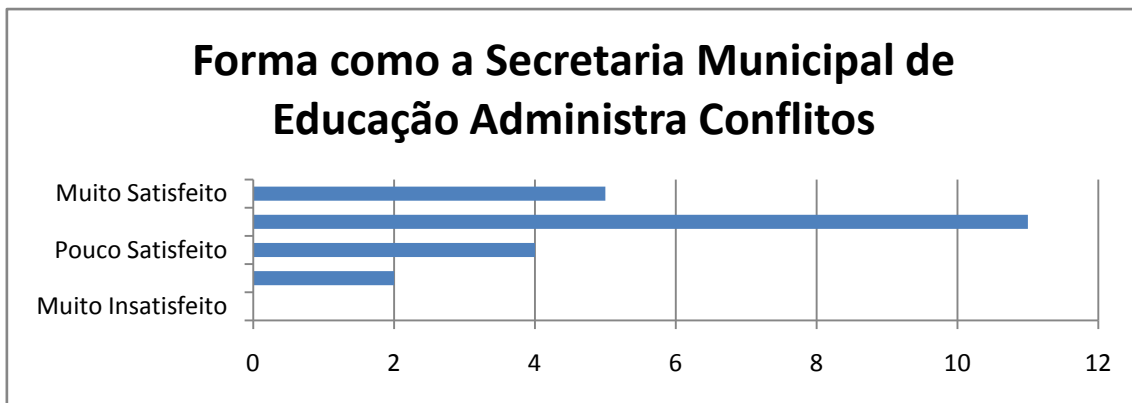


FIGURA12: FORMA COMO A SECRETARIA MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO ADMINISTRA CONFLITOS
 FONTE: RETIRADO DA PESQUISA (2015)

3.12 NÍVEL DE ENVOLVIMENTO DA SECRETARIA COM AS UNIDADES ESCOLARES

A presente questão teve como resultado 02 gestores insatisfeitos, 04 pouco satisfeitos, 11 satisfeitos e 05 muito satisfeitos com o envolvimento dos colaboradores.

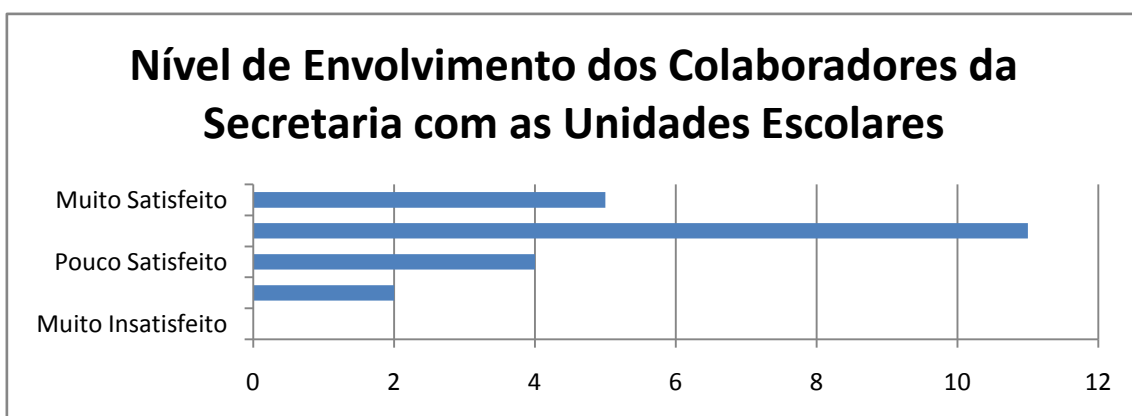


FIGURA 13: NÍVEL DE ENVOLVIMENTO DA SECRETARIA COM AS UNIDADES ESCOLARES
 FONTE: RETIRADO DA PESQUISA (2015)

3.13 GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS DA SECRETARIA DE EDUCAÇÃO

Em relação à Gestão de Recursos Humanos, 02 mostraram-se muito insatisfeitos, 02 pouco satisfeitos, 12 satisfeitos e 06 muito satisfeitos.

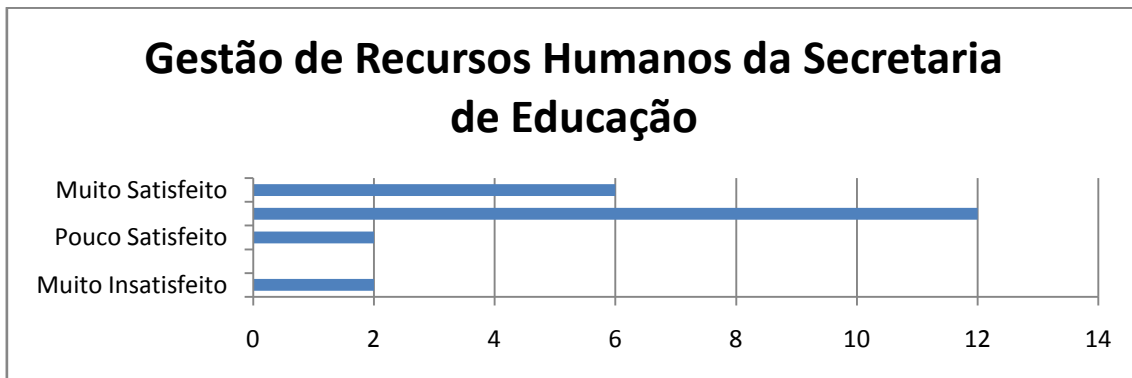


FIGURA 14: GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS DA SECRETARIA MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO
 FONTE: RETIRADO DA PESQUISA (2015)

3.14 A SECRETARIA MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO PROMOVE CAPACITAÇÕES COM FREQUÊNCIA PARA DESENVOLVER NOVAS COMPETÊNCIAS NA GESTÃO ESCOLAR

Com as capacitações promovidas pela Secretaria de Educação, 02 estão muito insatisfeitos, 05 pouco satisfeitos, 13 satisfeitos e 02 muito satisfeitos. Este quesito reafirma que a Secretaria de Educação deve readequar-se e propor inovação nas capacitações, tendo em vista que há insatisfação.

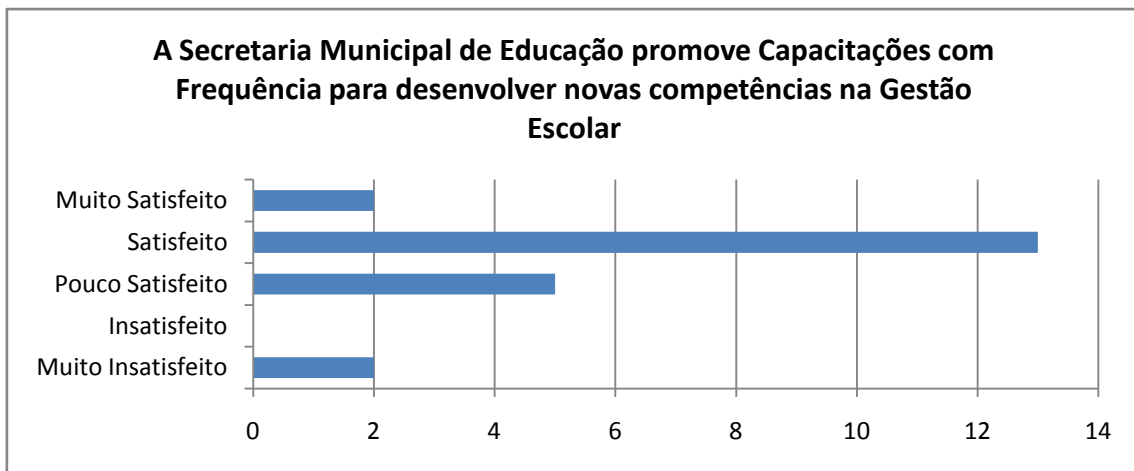


FIGURA 15: A SECRETARIA MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO PROMOVE CAPACITAÇÕES COM FREQUÊNCIA PARA DESENVOLVER NOVAS COMPETÊNCIAS NA GESTÃO ESCOLAR
 FONTE: RETIRADO DA PESQUISA (2015)

3.15 MOTIVAÇÃO COM: LIDERANÇA PARA CONDUZIR A UNIDADE ESCOLAR

O questionário também apresentou perguntas sobre a motivação dos gestores, 20 encontram-se muito motivados, 01 pouco motivado e outro sem motivação.

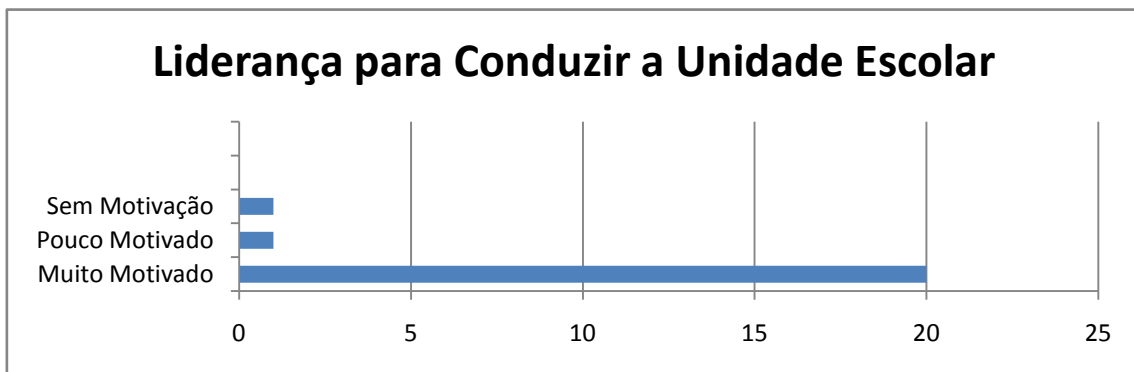


FIGURA 16: LIDERANÇA PARA CONDUZIR A UNIDADE ESCOLAR
 FONTE: RETIRADO DA PESQUISA (2015)

3.16 GESTÃO QUANTO A COMUNICAÇÃO

Quando questionados sobre a comunicação, no ambiente de trabalho, 17 estão muito motivados e 05 sem motivação.

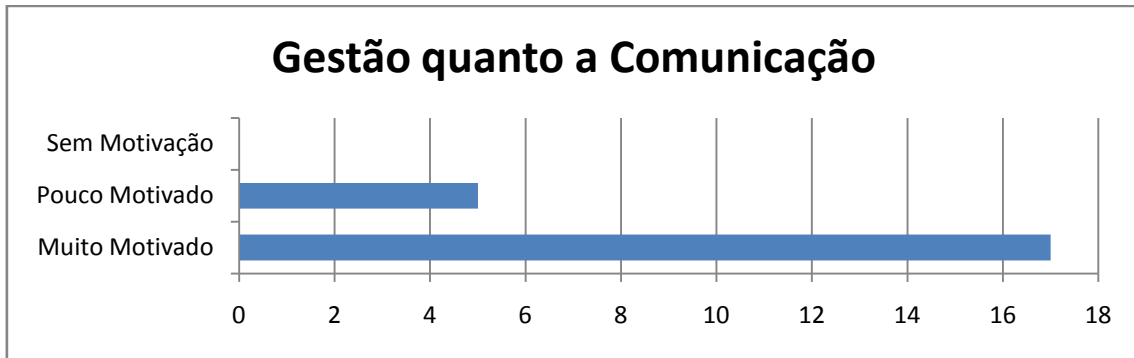


FIGURA17: GESTÃO QUANTO A COMUNICAÇÃO
 FONTE: RETIRADO DA PESQUISA (2015)

3.17 POSSIBILIDADE DE CONCILIAR TRABALHO COM ASSUNTOS PESSOAIS

O mundo moderno exige que as pessoas tenham “jogo de cintura” para conciliar seu trabalho com a vida pessoal, o gráfico mostra que a maioria dos gestores está conseguindo administrar a correria do dia a dia. 18 estão muito motivados, 03 pouco motivados, e apenas 02 sem motivação.

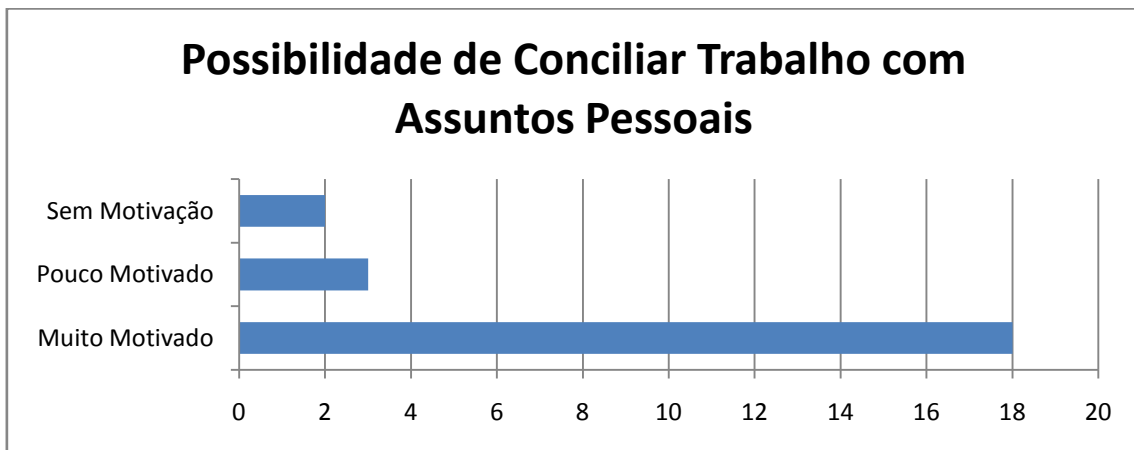


FIGURA 18: POSSIBILIDADE DE CONCILIAR TRABALHO COM ASSUNTOS PESSOAIS
 FONTE: RETIRADO DA PESQUISA (2015)

3.18 APRENDER NOVOS MÉTODOS DE TRABALHO

19 gestores estão motivados a aprender, novos métodos para desenvolver seu trabalho, 03 pouco motivados, e 01 sem motivação.

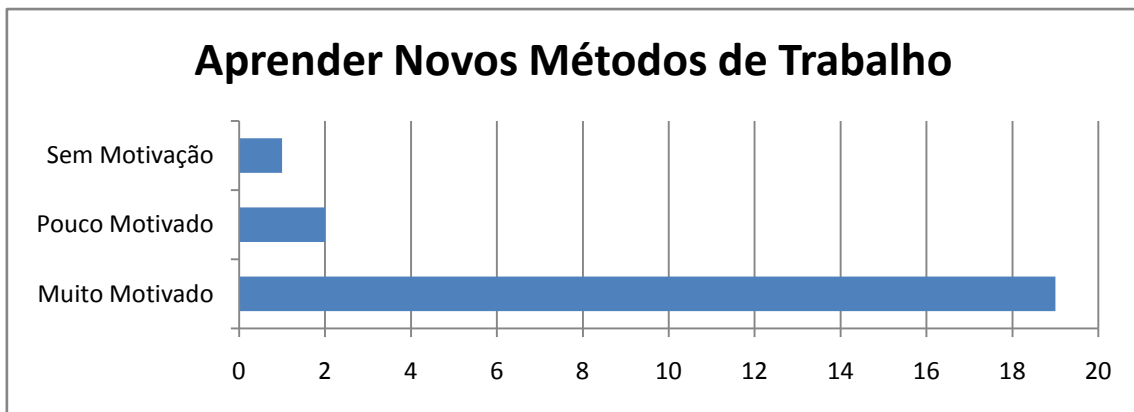


FIGURA 19: APRENDER NOVOS MÉTODOS DE TRABALHO
 FONTE: RETIRADO DA PESQUISA (2015)

3.19 DESENVOLVER TRABALHO EM EQUIPE

Para desenvolver o trabalho em equipe, 19 gestores encontram-se motivados, 03 pouco motivados, e nenhum sem motivação.

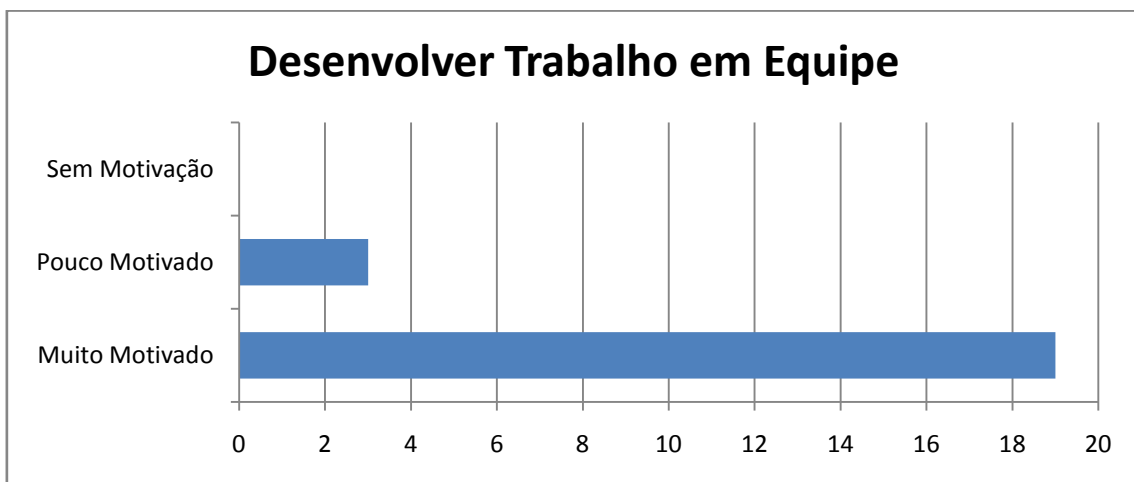


FIGURA 20: DESENVOLVER TRABALHO EM EQUIPE
 FONTE: RETIRADO DA PESQUISA (2015)

3.20 SUGERIR MELHORIAS

Quando questionados se eles sugerem melhorias para o andamento da unidade escolar, 20 responderam estar muito motivados, e 01 pouco motivado.

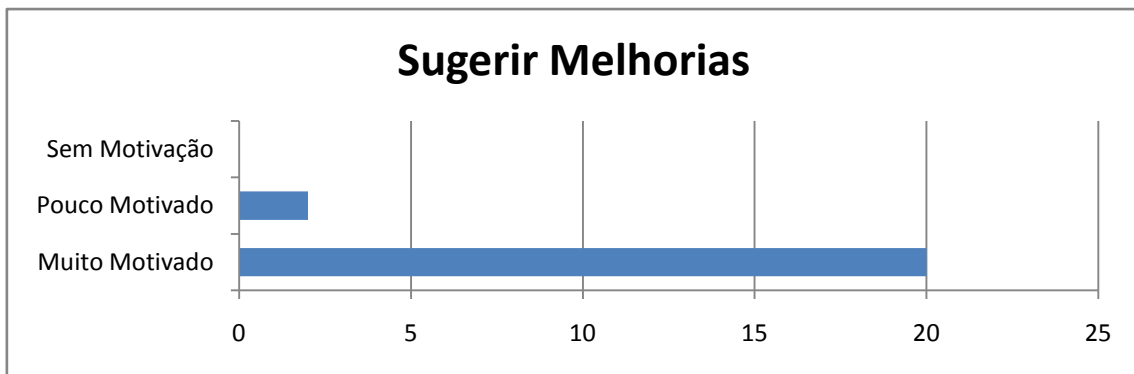


FIGURA 21: SUGERIR MELHORIAS
 FONTE: RETIRADO DA PESQUISA (2015)

3.21 GESTÃO DA COMUNICAÇÃO

Sobre a comunicação com professores e funcionários, 18 estão muito motivados, 03 pouco motivados, e 02 sem motivação.

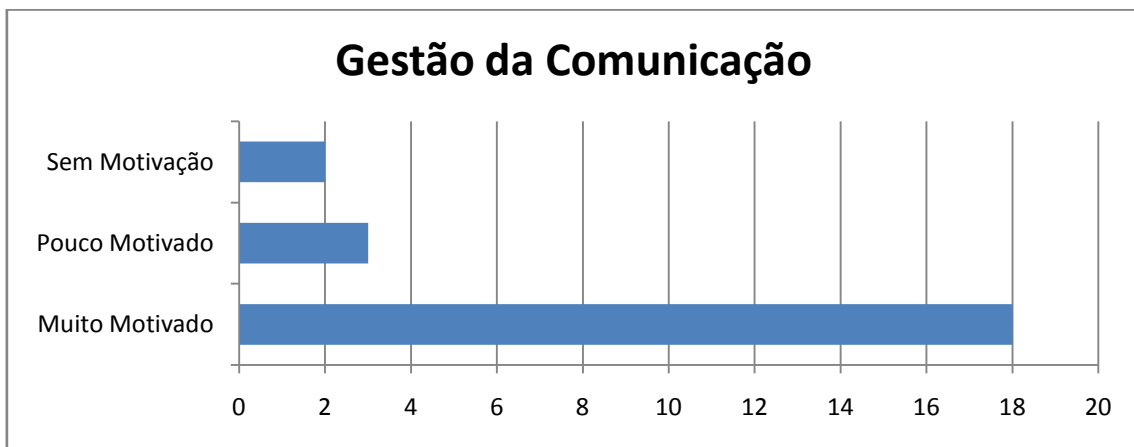


FIGURA 22: GESTÃO DA COMUNICAÇÃO
 FONTE: RETIRADO DA PESQUISA (2015)

3.22 GRAU DE DIFICULDADE COM: ELABORAÇÃO DE DOCUMENTOS (NORMAS E REDAÇÃO)

Apenas 01 gestor informou que tem muita dificuldade na elaboração de documentos, porém 16 admitiram ter um pouco de dificuldade, e 05 sem nenhuma dificuldade.

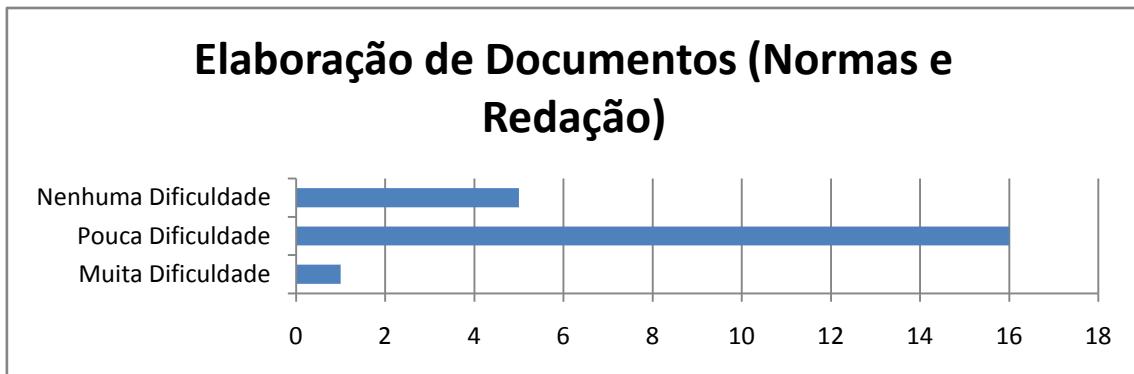


FIGURA 23: ELABORAÇÃO DE DOCUMENTOS (NORMAS E REDAÇÃO)
 FONTE: RETIRADO DA PESQUISA (2015)

3.23 COM O USO DE RECURSOS PEDAGÓGICOS

01 gestor respondeu que tem muita dificuldade em trabalhar com os recursos pedagógicos, disponíveis na unidade escolar, 14 com pouca dificuldade, e 07 sem nenhuma dificuldade.

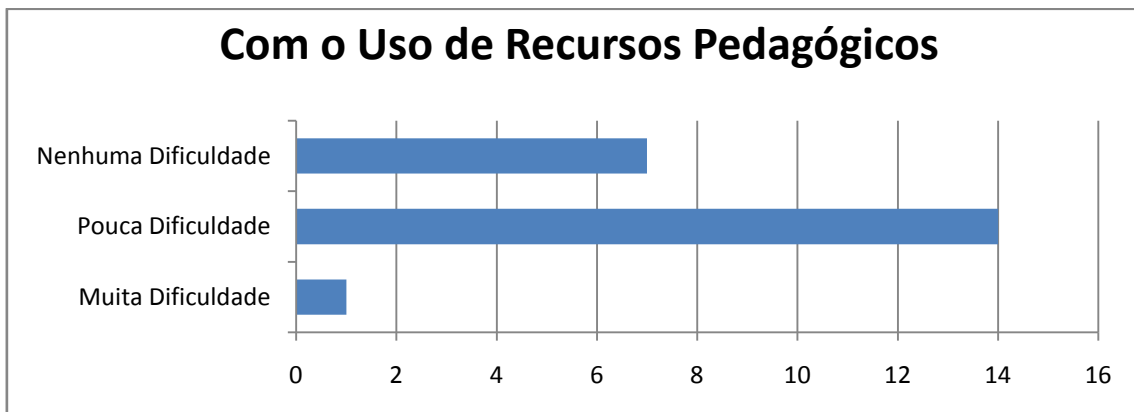


FIGURA 24: COM O USO DE RECURSOS PEDAGÓGICOS
 FONTE: RETIRADO DA PESQUISA (2015)

3.24. RELAÇÕES HUMANAS E CONFLITOS

Nesta questão, 04 gestores responderam que têm muita dificuldade, 08, com pouca dificuldade, e 10 com nenhuma dificuldade.

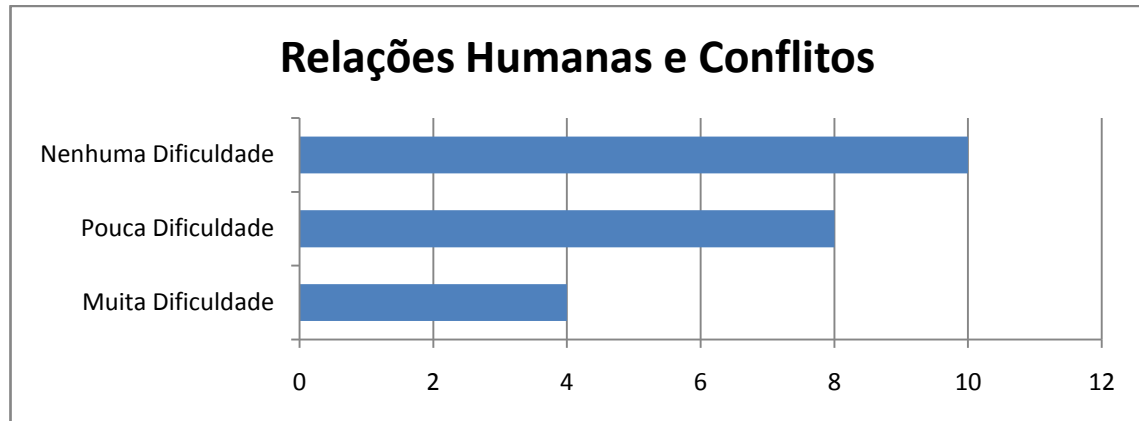


FIGURA 25: RELAÇÕES HUMANAS E CONFLITOS
 FONTE: RETIRADO DA PESQUISA (2015)

3.25 CONTROLE FINANCEIRO

A cada trimestre as unidades escolares apresentam ao Setor de APPs (Associação de Pais e Professores), um resumo do controle financeiro, onde elas relacionam o que entrou de recursos e o que foi gasto. 04 responderam ter muita dificuldade na elaboração deste controle, 10 com pouca dificuldade, e 08 com nenhuma dificuldade.

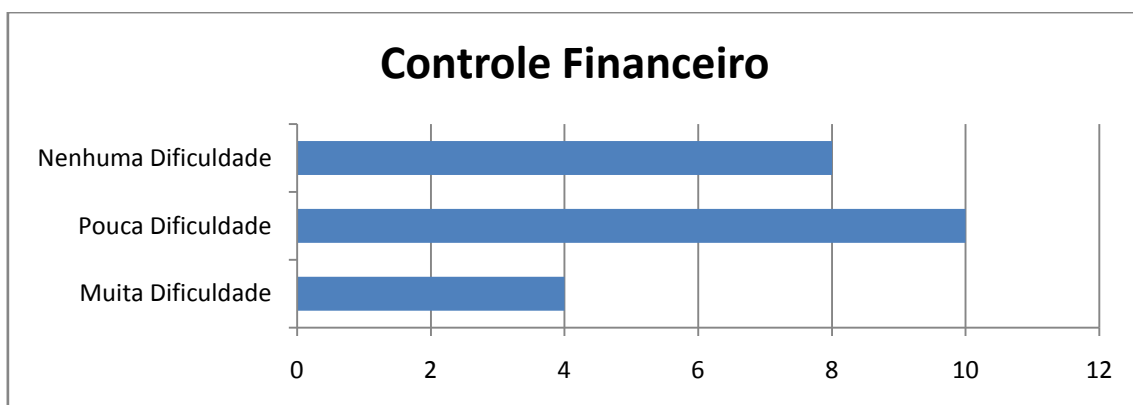


FIGURA 26: CONTROLE FINANCEIRO
 FONTE: RETIRADO DA PESQUISA (2015)

3.26 USO DO SISTEMA DE ESTATÍSTICA E DOCUMENTAÇÃO ESCOLAR

O uso do Sistema de Estatística e Documentação escolar é uma realidade diária das escolas municipais, e a alimentação dos dados deste sistema, é de grande importância à vida escolar dos alunos. 01 gestor respondeu que apresenta muita dificuldade, 14 pouca dificuldade, e 07 nenhuma dificuldade.

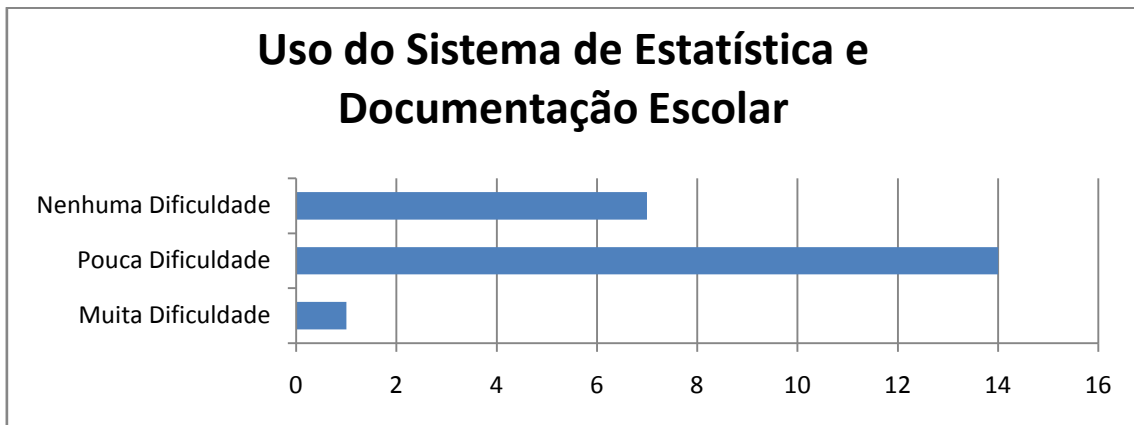


FIGURA 27: USO DO SISTEMA DE ESTATÍSTICA E DOCUMENTAÇÃO ESCOLAR
 FONTE: RETIRADO DA PESQUISA (2015)

3.27 OUTRAS DIFICULDADES

Neste item, os gestores poderiam elencar outras dificuldades encontradas na Gestão de suas unidades escolares, 05 deles responderam apresentar pouca dificuldade, porém não exemplificaram em que, e 17 não responderam.

4 PROPOSTA TÉCNICA PARA SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO PROBLEMA

4.1 PROPOSTA TÉCNICA

As propostas de melhoria têm o intuito de propor atividades que possam ser desenvolvidas entre a Equipe técnica da secretaria Municipal de Educação, e os Gestores das escolas municipais de Mafra-SC, para auxiliar no aumento da motivação, bem como na qualidade dos serviços prestados.

4.1.1 Plano de Implantação

O plano de implantação terá quatro etapas distintas:

- Treinamento priorizando as principais dificuldades encontradas no dia a dia do gestor municipal
- Encontros onde será possível trabalhar em equipe os problemas escolares, integração dos gestores, com os técnicos da Secretaria Municipal de educação.
- Avaliação semestral
- Ciclo de palestras motivacionais, a cada seis meses.

4.1.1.1 Treinamento

Com o treinamento focado nas principais dificuldades a serem sanadas, será possível atingir o nível de melhoria desejado com as novas competências que serão desenvolvidas, pelos gestores.

Segundo (CHIAVENATO, 1999, p. 297), o treinamento é um processo cíclico e contínuo composto de quatro etapas:

1. *Diagnóstico*: é o levantamento das necessidades de treinamento a serem satisfeitas. Essas necessidades podem ser passadas ou futuras.

2. *Desenho*: é a elaboração do programa de treinamento para atender as necessidades diagnosticadas.
3. *Implementação*: é a aplicação e condução do programa de treinamento.

As Etapas do Processo de Treinamento

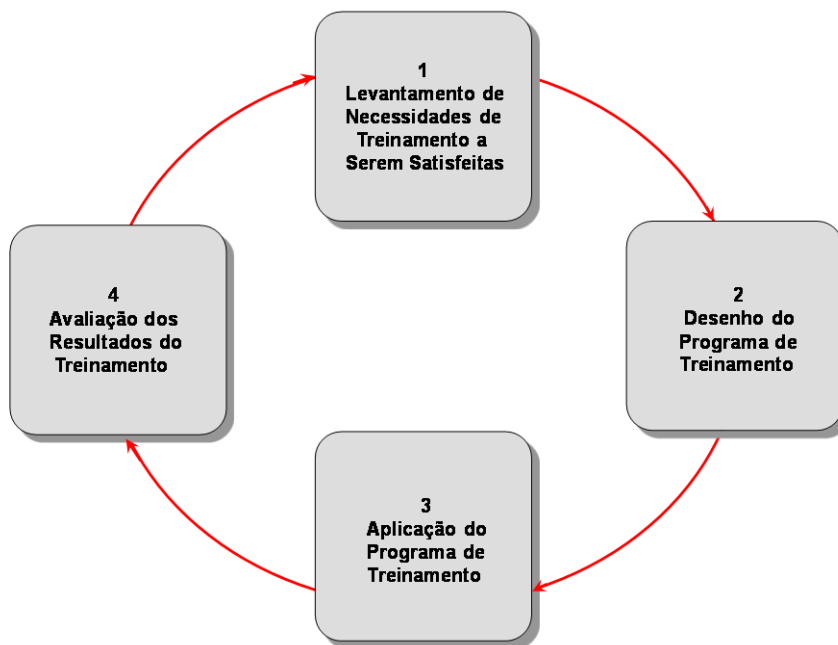


FIGURA 28: AS ETAPAS DO PROCESSO DE TREINAMENTO
FONTE: NUNES, P, 2013 GESTÃO DE PESSOAS.

Tipos de Mudanças de Comportamento Através do Treinamento

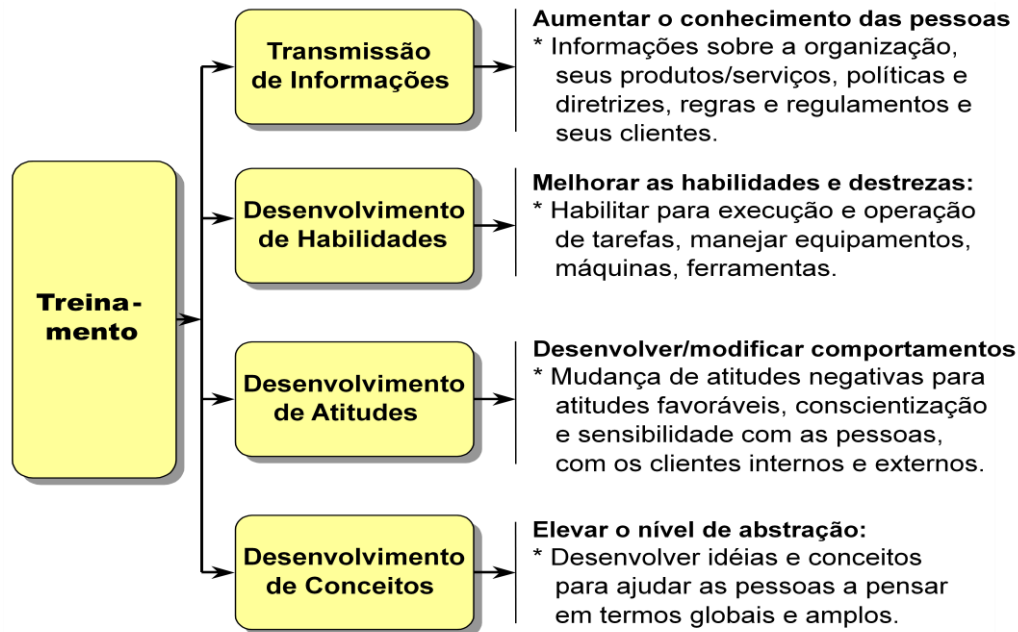


FIGURA 29: TIPOS DE MUDANÇA DE COMPORTAMENTO ATRAVÉS DO TREINAMENTO
FONTE: NUNES, P, 2013. GESTÃO DE PESSOAS

4.1.1.2 Trabalho em Equipe

Encontros bimestrais ou de acordo com as necessidades, poderiam resultar na troca de experiências entre os gestores municipais. A Secretaria Municipal de Educação pode proporcionar o trabalho em equipe onde poderão resolver problemas simulatórios, onde os envolvidos desenvolverão a habilidade de ouvir e aprender uns com os outros. A equipe resolve dilemas durante a execução, os membros ganham confiança e investem em influenciar os demais, permitindo que todos aprendam o benefício da cooperação (SABBAG, Paulo Yazigi, 2007, p.182).

4.1.1.3 Avaliação Semestral

A Secretaria Municipal de Educação pode implantar uma avaliação semestral tanto dos gestores, quanto da equipe técnica da Secretaria. Tal método seria de extrema importância e funcionará como *feedback* das atividades desempenhadas durante o ano letivo.

As informações coletadas servirão de termômetro e auxiliarão na correção e melhoria da gestão municipal.

4.1.1.4 Ciclo de Palestras

A Secretaria Municipal de Educação poderá promover ciclo de palestras focado na motivação e Gestão Educacional.

4.1.2 Recursos

Para implantação da proposta, poderão ser utilizados recursos humanos existentes na Secretaria Municipal de Educação.

Poderá haver também, convênio com Empresas especializadas em capacitação profissional na área educacional e de gestão.

Os recursos financeiros direcionados ao pagamento das capacitações poderão ser providos das fontes de recurso da Educação, bem como, da prefeitura municipal.

Os cursos serão ministrados nas instalações do prédio da sede da Secretaria Municipal de Educação.

4.1.3 Resultados Esperados

Com o plano de implantação, espera-se contribuir na capacitação continuada dos gestores, com ênfase na motivação e o é intuito sanar ou amenizar as dificuldades enfrentadas no dia a dia.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho foi realizado com a prioridade de traçar o perfil dos gestores através dos questionários, levantar os fatores motivadores na função dos gestores escolares, e elaborar uma proposta de melhoria na elevação da motivação das atividades diárias.

Podemos afirmar que os objetivos foram concluídos, e que a presente pesquisa poderá contribuir com ideias positivas de mudança e abrirá caminho para pesquisas mais aprofundadas.

Foram encontradas algumas intercorrências, o curto espaço de tempo para coleta de dados. Também não foi utilizado um questionário “piloto”, o qual poderia ter sido usado como teste, com alguns gestores para concluir se as perguntas seriam de fácil compreensão. Para pesquisas futuras, sugere-se este item como de extrema importância.

Conclui-se então que para manter e elevar a motivação dos servidores públicos municipais de Mafra-SC, será sugerido que a Secretaria Municipal de Educação faça um estudo mais aprofundado, para identificar as causas do descontentamento e promover capacitação continuada aos gestores, frente às dificuldades encontradas.

Atualmente os gestores são multifacetados, além de serem responsáveis pelas escolas, tanto na parte administrativa, quanto na parte pedagógica, ainda acompanham os alunos. Para que tudo seja realizado com maestria, a Secretaria deve encontrar subsídios para que esses gestores consigam ter estrutura e administrar as adversidades.

REFERÊNCIAS

A TEORIA DE MASLOW - A Pirâmide de Maslow. Disponível em:
<http://www.portaldomarketing.com.br/> Acesso em 16/12.

BERGAMINI, CECÍLIA WHITAKER. **Liderança: A Administração do Sentido** v3, n.3, p 102-114. São Paulo: Elsevier. 1994.

BERGAMINI, CECÍLIA WHITAKER. **Motivação: mitos, crenças e mal-entendidos.** In: BERGAMINI, Cecília W.; CODA, Roberto (Org.). **Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997a. p. 69-93.

BRUNELLI, MARIA DA GRAÇA MELLO **Motivação no Serviço Público** 2008,

CHIVEANATO, IDALBERTO. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações/3.** ed-Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

DAVIS, Keith e NEWSTROW, John W. **Comportamento humano no trabalho: uma abordagem psicológica.** São Paulo: Pioneira, 1992.

FREDERICK HERZBERG e a Teoria dos dois factores. Disponível em:
<http://www.portal-gestao.com/artigos/6667-frederick-herzberg-e-a-teoria-dos-dois-factores.html>. Acesso em 18/12/2015.

GIL, ANTONIO CARLOS. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais.** São Paulo: Atlas, 2001.

GOMES, ALCINDO A. P. e QUELHAS, OSVALDO L. G. **a Motivação no Ambiente Organizacional.** 2003

HEZBERG, Frederick. Novamente: **Como se faz para motivar funcionários?** In: BERGAMINI, Cecília W; CODA, Roberto (Org.). **Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997 a. p. 108-129.

NETO, JOSÉ LOURENÇO DE SOUSA. **Liderança e motivação – práticas novas, propósitos antigos (Nov/2002)** p. 01-20revisitando conceitos simples p. 01-17.

PLANO MUNICIPAL DE EDUCAÇÃO. Disponível em:
https://www.diariomunicipal.sc.gov.br/arquivosbd/atos/1434655821_lei_4124__pl_050__anexo_nico__plano_municipal_de_educacao__mafra_final.pdf

PERIARD, GUSTAVO. **Tudo sobre as Teorias X e Y de Douglas McGregor**
- Aug 2, 2011.

SABBAG, PAULO YAZIGI. **Espiraís do Conhecimento- 2007. Ed Saraiva.**

SANTOS, GISELLE A. X. dos. **A Importância do Gestor Escolar na Qualidade do Ensino Ofertado.**2014. p.09-39.

SERRANO, DANIEL PORTILLO. **Teoria de Maslow - A Pirâmide de Maslow**
30/10/2011 p. 01-03.

VENTURA, MAGDA MARIA. **O estudo de Caso como Modalidade de Pesquisa.**
2007.

VILLANOVA, PAULO JORGE LELLIS. **A Motivação De Servidores Públicos e a Teoria Dos Dois Fatores** 19/12/2009

VIEIRA, SOPHIA LERCHE. **Política(s) e Gestão da Educação Básica:** 2007

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 2.ed. Porto Alegre:
Bookman, 2001.

ANEXOS

ANEXO 01- QUESTIONÁRIO

Local: Secretaria Municipal de Educação de Mafra-SC

Data:

Instruções de resposta ao questionário:

Este questionário tem como objetivo diagnosticar o grau de motivação e comprometimento dos gestores públicos municipais, da Secretaria Municipal de Educação do Município de Mafra-SC, para fins de Elaboração do Projeto Técnico para o Título de Especialização em Gestão Pública.

Solicito que as perguntas sejam respondidas criteriosamente, para que o levantamento das respostas possam auxiliar e propor atividades que promovam a motivação e facilitem o dia a dia escolar.

A sua opinião é muito importante para o sucesso desse trabalho!

Atenciosamente,

Rubiane Aparecida Machado Serger

QUESTIONÁRIO 01

1) Sexo:

- () Feminino
- () Masculino

2) Idade

- () 20 a 35 anos
- () 36 a 50 anos
- () mais de 50 anos

3) Graduação:

- () Ensino Médio Completo
- () Ensino Superior Incompleto

- Ensino Superior Completo
- Especialização
- Mestrado
- Doutorado

4) Tempo de atuação no cargo de Gestor:

- menos que 05 (cinco) anos
- de 05 a 10 anos
- mais que 10 anos

5) O que eu considero mais importante na Gestão:

- Status do cargo
- Retorno financeiro
- Oportunidade de Desenvolver Novas Capacidades
- Outros. Exemplificar:

ANEXO- 02

QUESTIONÁRIO 02

1 = Muito Insatisfeito, 2 = Insatisfeito, 3 = Pouco Satisfeito, 4 = Satisfeito e 5 = Muito Satisfeito.

1. Satisfação dos Gestores						
Satisfação com:	Grau de Satisfação					Registre aqui as suas sugestões de melhoria
	1	2	3	4	5	
Imagem da Secretaria Municipal de Educação						
Desempenho da Secretaria Municipal de Educação						
Relacionamento da Secretaria com professores e funcionários						
Forma como a Secretaria administra os conflitos						
Nível de envolvimento dos colaboradores da Secretaria com as unidades escolares						
Gestão de recursos humanos da Secretaria Municipal de Educação						
Promove frequentemente Capacitações para desenvolver novas competências na Gestão Escolar						

1 = Muito Motivado, 2 = Pouco Motivado, 3 = Sem motivação

2. Motivação				
Sinto-me motivado quanto:	Grau de Motivação			Observações
	1	2	3	
Liderança para conduzir a Unidade escolar				
Gestão quanto à comunicação				

Possibilidade de conciliar o trabalho com assuntos pessoais				
Aprender novos métodos de trabalho				
Desenvolver trabalho em equipe				
Sugerir melhorias				

1 = Muita Dificuldade, 2 = Pouca Dificuldade, 3 = Nenhuma Dificuldade

3. Dificuldades Enfrentadas				
Dificuldades	Grau de dificuldade			Observações
	1	2	3	
Elaboração de documentos (Normas e redação)				
Pedagógico				
Relações Humanas (conflitos)				
Controle Financeiro				
Estatística (sistema, documentação escolar)				
Outras Dificuldades Enfrentadas				

1 = Sempre, 2 = As vezes, 3 = Nunca,

4. Perfil do Gestor				
Meu perfil	Frequência			Observações
	1	2	3	
Lidero através do exemplo				
Demonstro empenho no processo de mudança				

Aceito críticas construtivas				
Aceito sugestões de melhoria				
Delego competências e responsabilidades				
Estimulo a iniciativa das pessoas				
Encorajo a confiança mútua e o respeito				
Consigo lidar com múltiplas tarefas, entrego o que foi solicitado dentro de prazos				
Tenho medo de falhar, sou inseguro				