MOTIVAÇÃO NA GESTÃO ESCOLAR

Larissa Miquele de Carvalho

Milena Kaori Veronezi Konno

Myrella Peranovich de Godoy Ibraim

Paola Dantas Silva

[**paooladantass@hotmail.com**](mailto:paooladantass@hotmail.com)

Orientadoras: Maria Inês Mastrangi Goes e Rita de Cássia Ferrari

Curso de Administração, Escola Técnica Prof. Carmine Biagio Tundisi; Unidade Atibaia

**Resumo:** Objetivou-se analisar a motivação na gestão das Escolas Públicas da cidade de Atibaia com Ensino Médio e a relação interpessoal existente entre a Gestão Pedagógica e Gestão Administrativa como um dos fatores que a influenciam. Acredita-se que a motivação seja um elemento essencial para que haja um bom desempenho nas escolas, gerando profissionais motivados e dedicados. Escolas Públicas, de modo geral, possuem diversos problemas, dentre eles o déficit motivacional. Essa deficiência é decorrente da falta de uma Gestão Participativa e um bom Clima Organizacional. Isso tem grande influência pela maneira como a hierarquia escolar procede e relaciona-se.

**Palavras-chave**: Gestão de Pessoas. Motivação. Escola.

# 1. Introdução

Segundo Agostinho Minicucci, doutor em educação, livre docente em psicologia e licenciado em letras, “motivo” vem do termo em latim *mov* que significa mover, ou seja, motivação (MINICUCCI, 2008, p. 214). É, então, o impulso que faz com que as pessoas ajam de acordo com suas necessidades e deem o melhor de si, para assim, alcançarem seus objetivos pessoais e sociais. Na psicologia, a motivação é um tópico que estuda “o porquê do indivíduo se comportar de tal maneira”, “o que levou o indivíduo tomar certa decisão” (SIGNIFICADOS. 2019).

Neste presente artigo, foi abordada a questão da motivação nas Escolas Públicas Estaduais da cidade de Atibaia, a relação interpessoal entre funcionários da Gestão Administrativa e Gestão Pedagógica e se há, de fato, motivação nestas instituições.

Foi realizada uma pesquisa teórica para fundamentar a hipótese de que a motivação influencia diretamente no desempenho dos funcionários e na relação interpessoal da hierarquia escolar. Os resultados foram obtidos por meio da realização de uma pesquisa de campo nas Escolas Públicas Estaduais de Ensino Médio em Atibaia, sendo elas, E.E. Major Juvenal Alvim; E.E. Prof. Maria Cecília Teixeira Pinto e E.E. José Pires Alvim.

Para cada uma, foram elaborados dois formulários pela plataforma Google Formulários; um para os professores e o outro para o diretor, vice-diretor e coordenador. O propósito da pesquisa foi coletar e analisar informações sobre a perspectiva da gestão administrativa e pedagógica a respeito da motivação no ambiente de trabalho e a relação interpessoal.

Os dados obtidos se referem à opinião dos professores e gestores quanto a importância da motivação no seu trabalho e sua interferência no desenvolvimento de uma escola mais produtiva. Esses dados foram essenciais para comprovar, na prática, as pesquisas teóricas.

# 2. Desenvolvimento

A motivação é uma das principais preocupações para gestores, profissionais e líderes dentro de uma instituição, e está diretamente ligada ao rendimento do trabalho e automaticamente aos resultados que a instituição apresenta ao logo do tempo (LÜCK, 2009, p.12).

Devido a isso, se dentro de uma instituição os funcionários, gestores, colaboradores e afins, não se sentirem motivados, ou seja, não encontrarem uma razão para dar o melhor de si dentro desta, não haverá resultados positivos nem um bom retorno.

Se tratando de Escolas Públicas, é de suma importância considerar o aspecto da hierarquia escolar. Para isso, é preciso compreender a definição de Hierarquia.

Significa uma “ordem que existe de uma forma em que se prioriza um membro, poder, categoria, patente e dignidade de suas organizações, de forma que qualquer classificação tenha base nas relações entre superiores e dependentes”, de maneira que se estabeleça degraus, seja em ordem crescente ou decrescente, sobre a distribuição dos elementos relacionados aos poderes de cada, determinando as relações de autoridade. (SIGNIFICADOS. 2019)

Não há uma definição exata para a Hierarquia Escolar, mas ela tem como seu objetivo principal auxiliar de forma mais detalhada cada espaço de uma instituição. É fundamentada na relação direta entre direção e a participação de todos os membros da equipe escolar, de modo que alguns terão como suas funções as questões relacionadas a gestão e a organização, no qual cada membro desta mesma equipe tem que ter sua parte no trabalho. (SOUZA, Rafaela de Oliveira).

Toda e qualquer instituição deverá seguir uma hierarquia democrática que será formada por uma ordem interna, que é regularmente representada através de um organograma, que mostra as relações entre as funções. No ambiente escolar, a hierarquia irá se dar por meio das divisões de acordo com cada função, seja pelo trabalho manual quanto pelo trabalho intelectual.

A base da hierarquia escolar é o apoio da parte administrativa, e o topo é composto pela direção da escola, toda e qualquer entidade deste organograma tem sua função e cada função tem sua importância, na qual irá complementar toda a eficácia da gestão escolar. (SOUZA, Rafaela de Oliveira).

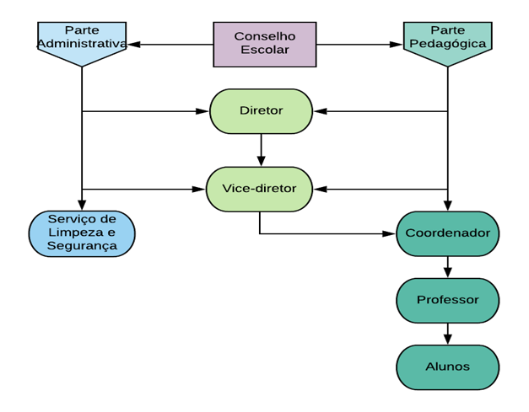


Figura 1- Organograma da hierarquia escolar. Fonte: Autores.

De maneira geral, quando se é citado sobre hierarquia escolar, é pensado em primeiro lugar no papel do diretor, relembrando que ele tem o objetivo de guiar e organizar a tarefa de todos os colaboradores da instituição, com um foco principal nos professores. O diretor irá orientar sobre as metas e objetivos de uma instituição, com objetivo principal o aprendizado, por conta deste motivo, é designado ao diretor a função de marcar e organizar reuniões com os coordenadores, orientadores e professores, objetivando compreender as necessidades dos mesmos e promover a motivação, para que seja possível direcionar esta motivação aos estudantes, sendo assim, o diretor não será responsável apenas pelo método de ensino, mas também pelo comportamento e conduta de todos os professores. (ALBUQUERQUE, Natália. 2018).

Já a função do vice-diretor, é auxiliar o diretor em seus deveres, de forma que contribua para a gestão administrativa e pedagógica. É de grande importância lembrar que os diretores e vice-diretores podem dividir-se de acordo com as qualidades de cada um.

O coordenador pedagógico é um profissional mais dinâmico, o qual irá orientar o trabalho coletivo, da mesma forma que o diretor. Tem um papel importante para

fazer uma ligação direta entre todos que estão no meio educacional, ressaltando que ele também irá mostrar alternativas, apontar ideias e sugerir maneiras para inovar a prática do ensino escolar. A melhora das ações pedagógicas em sala de aula dependerá da forma efetiva do coordenador.

O papel do professor é fundamental no processo de construção de conhecimento, terá uma responsabilidade sempre maior, por ser o que mais tem que se adaptar a diferentes tipos de linguagens e tem que criar de maneira inovadora oportunidades que tragam o conhecimento e os saberes educativos utilizados em sala de aula. O conhecimento tem que fluir de forma em que haja um encontro afetivo, democrático e efetivo entre os dois, em que ambas as partes aprendam juntas.

De acordo com o pensamento de Andrade (2001), o termo Gestão tem como seu sentido original o ato de dirigir algo ou administrar. Segundo ele, a sociedade entenderá que a gestão é uma função burocrática que é designada a orientação de um planejamento, ressaltando que esta prática não irá se dar de maneira individual, mas se dará em grupos.

Mesmo que não haja um significado próprio e universal para o termo, existe um consenso, no qual este é utilizado para execução, de forma eficaz de determinado objetivo. Ou também pode ser definida como um conjunto de regras que existe dentro de uma organização, que tem um intuito de obter sucesso e um bom desenvolvimento.

A Gestão Escolar tem um conceito um tanto recente e consiste em um sistema da organização interna da escola, envolvendo todos os setores que tem relação com as práticas escolares, como o setor das práticas pedagógicas e do técnico administrativo.

O setor das práticas pedagógicas será responsável pela organização, pelo planejamento e pela administração da área educativa. Já o setor das práticas administrativas será aquele que faz parte da organização e administração da instituição como a estrutura física, ambiente, prédio, equipamentos, materiais que serão necessários para o bom funcionamento das aulas e dos projetos que são realizados pela gestão pedagógica.

Gestão Escolar foi um termo criado para que fosse possível diferencia-lo da expressão Administração Escolar, trazendo-o para o contexto educacional e sempre

buscando novos elementos e conceitos que são fundamentais para o aumento da eficiência dos processos institucionais no qual tendem a melhorar o ensino.

Segundo Heloísa Lück, doutora em Educação pela Columbia University e diretora educacional do Centro de Desenvolvimento Humano Aplicado, em Curitiba, essa gestão irá se relacionar com uma atuação que tem seu princípio em promover uma boa organização, mobilização e articulação de algumas condições que são essenciais para garantir o avanço do processo sócio educacional das instituições de ensino e possibilita a promoção do aprendizado dos estudantes de forma efetiva.

“A gestão escolar aborda questões concretas da rotina educacional e busca garantir que as instituições de ensino tenham as condições necessárias para cumprir seu papel principal: ensinar com qualidade e formar cidadãos com as competências e habilidades indispensáveis para sua vida pessoal e profissional. ” Lück (2008, p. 11)

Bem como já foi visto, a motivação é de suma importância, afetando diretamente na relação interpessoal em um ambiente, e sua falta pode ser extremamente prejudicial, ainda mais em uma escola, por depender essencialmente de como as pessoas que nela trabalham relacionam-se e comunicam-se (uma grande chave para a boa gestão quando bem utilizada).

Para que uma gestão seja classificada como boa, isso irá depender de forma direta dos funcionários que a compõe, assim como da relação destes com os que estão de alguma forma ligados a eles. Afinal, de nada adianta uma infraestrutura excelente, se não houver uma equipe tão excelente quanto, e disposta a trabalhar nela.

A Gestão Participativa irá descentralizar o poder de decisão dentro de uma instituição, de modo que o sistema se tornará mais horizontal ao invés de vertical (hierárquico), e consequentemente mais democrático, já que todos terão espaço de fala. Para isso, é preciso que haja uma relação de confiança entre todos os profissionais independentemente de seu cargo, estimulando a participação de todos para cumprir com os objetivos da instituição.

Esse modelo de gestão irá pregar uma melhora nos ambientes de trabalho, e nas escolas, para que se suceda uma boa gestão educacional, é preciso uma parceria entre a escola e a comunidade na qual ela se encontra, visando que esta instituição de ensino seja para todos, afinal, para que aconteça a educação de boa qualidade, é importante que haja trabalho em equipe no qual todos participam ativamente, desde dentro da escola (como o setor administrativo, professores, etc), assim como fora (os pais dos alunos, por exemplo), e assim todos tenham o direito de participar.

A gestão democrática não irá apenas incluir as pessoas, mas irá principalmente dar voz àqueles que foram até então esquecidos. Bem como aborda Freire (1996, p. 135):

(...) é necessário compreender que a educação é uma forma de intervir no mundo. Nesse caso, gestão participativa consta que a escola deva reunir entre si, a família dos alunos, os pais, os professores e funcionários para que juntos, com espírito de coletividade e responsabilidade cooperem para a formação do cidadão(...). Se é pública é de todos e todos devem participar ativamente da gestão escolar.

O Clima Organizacional trata-se da visão e opinião que os funcionários possuem em comum, referente à instituição que irá surtir grande impacto sobre ela e a sua produtividade, podendo ser de forma positiva ou não, variando de acordo com a forma que são mantidas as relações interpessoais no ambiente de trabalho.

Caracteriza-se pelo sentimento que as pessoas têm ao trabalhar naquele lugar, e caso seja ruim os funcionários não irão se dedicar verdadeiramente, estarão mais interessados em encontrar outras oportunidades de trabalho nas quais se sintam mais satisfeitos, e partindo do fato de que uma instituição é constituída por aqueles que trabalham nela, se as pessoas vão mal, a instituição também irá mal. No caso em questão, a instituição seria a escola, a qual é essencialmente composta por pessoas, tanto na parte daqueles que nela operam (funcionários) quanto aqueles para quem ela fornece seu produto (estudantes), vulgo conhecimento, de modo que é imprescindível que haja um bom clima organizacional, gerando assim bons frutos.

É comum esperar das escolas uma boa qualidade nos mais diversos sentidos (na educação, infraestrutura, metodologias, etc), espera-se que haja uma Gestão

Escolar Participativa, na qual todos os integrantes, ainda mais os professores, possuam voz e participação ativas, ainda mais na tomada de decisões e resoluções de problemas. A Gestão Escolar Participativa está diretamente ligada ao Clima Organizacional, de modo que estes dependem de um fator fundamental para que haja uma boa administração, assim como para que esta gere bons frutos: a motivação.

Naturalmente, o que possivelmente ocorre nas Escolas Públicas Estaduais é uma situação que muito difere do que seria o ideal. Há chances de que a realidade seja um modelo diretivo, o qual se contrapõe ao modelo participativo, gerando a ilusão de que o funcionário tem alguma participação na instituição, de modo que, ao invés de dar liberdade e flexibilidade para o funcionário ser proativo, participar das decisões, opinar, deliberar metas e poder questionar seu superior em busca de melhorias, é limitado pelo gestor, tendo sua participação das decisões reduzidas a pouco ou até mesmo a nada.

Para comprovar as falhas das escolas públicas brasileiras, uma pesquisa divulgada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE baseada na Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua, com o tema Educação 2017, revelou que 11,5 milhões de jovens brasileiros de 15 a 18 anos são analfabetos. (IBGE, 2017). Isso revela um grande problema educacional no país, na qual as escolas públicas não suprem a carência de educação aos cidadãos e, de acordo com os dados, grande parcela dos jovens não são ao menos alfabetizados.

Heloísa argumenta que a qualidade da educação está fortemente atrelada à competência dos profissionais que têm papel fundamental na promoção de conhecimento de desenvolvimento de habilidades (LÜCK, 2009). Em uma entrevista, Heloisa diz que é preciso reconhecer a importância da liderança nas escolas, e que isso é inerente à função do diretor (LÜCK, 2009).

Não é possível obter uma escola de qualidade e democrática sem que os profissionais estejam alinhados a essa realidade. Atrelado a isso, como foi tratado anteriormente, a motivação dos funcionários tem grande importância e influência na motivação dos alunos.

O modelo de gestão fundamentado em autoritarismo e centralização de poder não são mais bem vistos pela sociedade, por desmotivarem os alunos a criarem

pensamentos autônomos e críticos. Escolas na qual há falha no envolvimento dos alunos nos debates, resoluções de problemas e construção de conhecimentos revelam uma má liderança.

Além disso, se tem um entendimento raso de que a escola é propriedade do governo e dever do Estado, gera uma imagem de que a escola é uma entidade externa à sociedade. Esse pensamento faz com que todos esperem que os gestores e docentes tomem decisões e resolvam os problemas. Resulta em uma falha na participação dos pais e alunos na construção de um ambiente e organização melhores.

O ensino pedagógico é visto como a administração científica, influenciado de fora para dentro, com forte mecanicismo para realizar objetivos como corrigir provas e dar nota. Além disso, as escolas acabam sendo muito parecidas entre si, não tendo muito diferencial significativo que a destaquem em sua atuação na sociedade.

As crises, conflitos e incertezas nas escolas públicas não são vistas como oportunidades de crescimento e aperfeiçoamento. Em vez disso, o olhar comum é que são disfunções a serem evitadas ao máximo. E os sucessos por sua vez, não demandam esforços para serem desenvolvidos.

Geralmente, as funções do corpo docente são distribuídas de forma sistemática e isolada, na qual cada parte se concentra em fazer seu trabalho sozinho com a mínima interferência e interrupção possível. Reuniões entre os funcionários acabam sendo mais um compromisso “chato”.

Essa concepção de trabalho não promove o espírito de equipe e união para um bom desempenho, tampouco facilita a comunicação interpessoal – fator muito importante para a boa gestão. Nisso, é mais difícil esperar que os alunos se comportem de forma unida e cooperativa.

Muitas empresas que possuíam um modelo de gestão de hierarquia vertical e setorização individual de funções tiveram que se adaptar para atender às mudanças da modernidade. As escolas, porém, continuam estagnadas.

Entretanto, não se trata de uma mudança de modelo, mas de concepções quanto à relação interpessoal. A administração centrada em controle autoritário das

escolas gera uma dependência total à direção, resultante de burocratização de processos, fragmentação de ações e sua individualização, segundo a especialista.

A escola de sucesso é aquela que entende a importância do trabalho em conjunto: gestão pedagógica e administrativa, funcionários, alunos e pais. É isso que traz resultados eficientes para a sociedade. Quando todos os indivíduos na escola se correlacionam, todos se sentem parte dos resultados, de modo que não seria possível se cada um fizesse apenas sua função.

# 3. Resultados e discussão

Foram obtidas, ao todo, 27 respostas de professores e 4 de gestores, sendo estes os diretores, vice-diretores e coordenadores das escolas já citadas.

A seguir, as repostas dos docentes:

Figura 2. Pesquisa de Campo. Fonte: Autores.

De acordo com as respostas, pode se observar que o resultado foi, em sua maioria, positivo. Com isso, percebe-se que há um bom clima organizacional.

Figura 3. Pesquisa de Campo. Fonte: Autores.

Apesar de alguns professores acharem que nem sempre a gestão de pessoas é eficiente, a maioria acredita que há uma boa gestão.

Figura 4. Pesquisa de Campo. Fonte: Autores.

Felizmente, a maioria das respostas comprovam que os docentes estão motivados. Porém, para uma parcela significativa, há um déficit.

Figura 5. Pesquisa de Campo. Fonte: Autores.

Comprova-se a importância da motivação no ambiente de trabalho, afinal, ela é muito significativa para grande parte dos docentes.

Também foi perguntado aos professores como eles acreditam que sua motivação afeta os alunos, e de modo geral, a resposta foi que, na visão deles, o seu nível de motivação afeta seu desempenho em sala de aula, visto que, quando mais motivados, produzem um conteúdo melhor e têm mais facilidade de repassar o conhecimento, gera um bom relacionamento e interação com os alunos, é muito importante, pois influenciará no aprendizado dos alunos e deixa-os mais criativos, confiantes e interessados na aula.

Em contrapartida, há pontos que podem ser melhorados segundo os professores. Relatam a necessidade de haver maior valorização dos funcionários, um corpo docente mais efetivo e comunicativo, reconhecimento de seus pontos positivos, conscientização da função de cada um, por conta da sobrecarga de trabalho para alguns, ter um plano de carreira, mais incentivo de projetos comunitários, melhoria na infraestrutura e acesso a materiais didáticos, entre outros.

Figura 6. Pesquisa de Campo. Fonte: Autores.

O déficit na infraestrutura e materais é o que mais desmotiva os professores, visto que não há muito investimento em escolas públicas, principalmente em materiais didáticos, o que tornaria a aula dos professores mais eficiente.

Em segundo lugar, a ocorrência da má distribuição de salários e bonificações, já que os professores não recebem, muita vezes, o salário compatível com seu trabalho. Em terceiro lugar, vem o déficit na organização e clareza na delegação de funções, na qual ocorre confusão no entendimento das tarefas de cada um, especialmente quando se trata de projetos pedagógicos.

A seguir, as respostas da Gestão Administrativa e coordenador:

Figura 7. Pesquisa de Campo. Fonte: Autores.

Percebe-se a unanimidade das respostas, o que é um bom índice, já que os membros da administração escolar reconhecem que a motivação é um fator determinante no modo como o trabalho deles irá fluir. Como disseram posteriormente “quanto mais motivação maior o envolvimento” e “um diretor desmotivado desmotiva toda equipe, e consequentemente interfere na aprendizagem dos alunos”.

Figura 8. Pesquisa de Campo. Fonte: Autores.

Felizmente, a maioria dos resultados mostra que os administradores trabalham em um ambiente motivado, o que resulta em um bom desempenho de suas funções. Inclusive, isso tem um reflexo na motivação dos docentes, como os dados revelaram.

Foi feito também o seguinte questionamento: Em sua opinião, o que poderia ser melhorado para que os funcionários fossem mais motivados?

De acordo com os gestores, os funcionários seriam mais motivados se houvesse o auxílio de um plano de carreira - que coincidentemente também foi citado pelos professores - e um maior conhecimento dos objetivos da escola.

Além disso, uma das respostas revelou a importância do diálogo, escuta e acolhimento, proporcionando um ambiente mais favorável para o desenvolvimento do trabalho.

Figura 9. Pesquisa de Campo. Fonte: Autores.

A resposta dos gestores foi semelhante à dos professores quanto ao maior motivo de déficit na motivação, a falta de infraestrutura. Percebe-se que não são só os docentes que dependem de infraestrutura, mas a gestão também. Em segundo lugar, difere-se o ponto de vista pelo fato de que há objeção por causa da falta de competência de alguns funcionários, que são contratados, mas não exercem corretamente a função, o que prejudica a liderança e toda a hierarquia escola.

# 4. Considerações Finais

De acordo com as pesquisas teóricas e de campo, foi considerado que uma boa gestão é fundamental para o bom desenvolvimento das escolas, e é necessário que haja cooperação e bom relacionamento interpessoal entre os funcionários. Foi comprovado que uma liderança de qualidade é essencial para conduzir os processos de desenvolvimento escolar.

Deste modo, a motivação é um fator de grande interferência no desempenho da gestão pedagógica e administrativa e na construção de uma boa gestão escolar. O nível de motivação destes irá determinar o modo como esses funcionários trabalham e produzem.

Apesar da hipótese de que as Escolas Públicas com Ensino Médio de Atibaia se encontravam desmotivadas, após a coleta de dados da pesquisa de campo nas escolas foi observado que estas se encontram motivadas, apesar de haver alguns déficits, dentre eles, na infraestrutura e materiais da organização, que é o que mais se destaca. A questão salarial está em segundo lugar.

# Referências bibliográficas

ANDRADE, Belisário H. C. L. **Dicionário de Sinônimos da Língua Portuguesa**. Ed. Elfez, [S.L.], 2001.

FREIRE, Paulo (1996). **Pedagogia da Autonomia**. Saberes necessários à prática educativa. São Paulo: Paz e Terra.

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

MINUCUCCI, Agostinho. **Psicologia aplicada à administração**. 5. ed. – 11. Reimpr. – São Paulo: Atlas, 2008.

ABERTO, Em. **Perspectivas da gestão escolar e implicações quanto à formação de seus gestores.** 2002. Disponível em: <<http://emaberto.inep.gov.br/index.php/emaberto/article/view/2116>>. Acesso em: 29 de outubro de 2019.

BASQUES, Emerson. **Gestão participativa - um velho conceito, uma nova realidade**. Disponível em: https://administradores.com.br/artigos/gestao-participativa-um-velho-conceito-uma-nova-realidade. Acesso em: 31 de agosto de 2019.

TEIXEIRA, Betina Waihrich; SIQUEIRA, Silva de. **Gestão Escolar:** **Motivação, Atitudes e Possibilidades para Melhorar Resultados**. Disponível em: https://www.revistas.ufg.br/rir/article/view/44738/22657. Acesso em: 31 de agosto de 2019.

IBGE, Diretoria de Pesquisas. **Coordenação de Trabalho e Rendimento, Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua.** 2016-2017. Disponível em:https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/media/com\_mediaibge/arquivos/08933e7cc526e2f4c3b6a97cd58029a6.pdf. Acesso em: 26 de novembro de 2019.

LUCK, Heloísa. **Perspectivas da Gestão Escolar e Implicações quanto à Formação de seus Gestores.** 2000. Disponível em: http://emaberto.inep.gov.br/index.php/emaberto/article/view/2116. Acesso em: 11 de junho de 2019.

MORAES, Vanderlei. **O que é Clima Organizacional?**. Disponível em: https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/clima-organizacional-8/. Acesso em: 31 de agosto de 2019.

SABER, Rede do. **Entrevista com Heloísa Lück**. Disponível em: http://www.rededosaber.sp.gov.br/portais/portals/84/docs/entrevista-seminario.pdf. Acesso em: 25 de novembro de 2019.

ALBUQUERQUE, Natalia**. O que faz cada membro da gestão escolar.** Disponível em: https://gestaoescolar.org.br/conteudo/2048/o-que-faz-cada-membro-da-gestao-escolar. Acesso em: 31 de agosto de 2019.

CONCEITO, Que. **Conceito de Gestão**. Disponível em: https://queconceito.com.br/gestao. Acessado em: 05 de junho de 2019.

EGESTOR. **Clima Organizacional: O que é?**. Disponível em: https://blog.egestor.com.br/clima-organizacional/. Acesso em: 31 de agosto de 2019.

IBGE. **Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua – PNAD Contínua. Educação**. 2017. Disponível em: https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101576\_informativo.pdf. Acesso em: 29 de outubro de 2019.

MARAVILHOSA, A mente é. **A teoria das necessidades de McClelland**. Disponível em: https://amenteemaravilhosa.com.br/teoria-das-necessidades-de-mcclelland/&gt. Acesso em: 19 de setembro de 2019.

NATSUME, Xando. **O que é a gestão participativa?**. Disponível em: <http://blog.treinamentoomongeeoexecutivo.com/o-que-e-gestao-participativa/>. Acesso em: 31 de agosto 2019.

PAULINA, Iracy. **Coordenador pedagógico: o que fazer e o que não fazer.** Disponível em: https://gestaoescolar.org.br/conteudo/491/coordenador-pedagogico-o-que-fazer-e-o-que-nao-fazer. Acesso em 31 de agosto de 2019.

PINA, Monica. **Vice-diretor: o braço direito do gestor**. Disponível em: https://gestaoescolar.org.br/conteudo/168/vice-diretor-o-braco-direito-do-gestor. Acesso em: 31 de agosto de 2019.

SIGNIFICADOS. **Significado de Motivação**. Disponível em: https://www.significados.com.br/motivacao/&gt. Acesso em: 19 de setembro de 2019.

SILVA, Ana Maria da. **Gestão participativa na escola e os desafios a serem alcançados.** Disponível em: https://www.portaleducacao.com.br/conteudo/artigos/administracao/gestao-participativa-na-escola-e-os-desafios-a-serem-alcancados/48709. Acesso em: 31 de agosto de 2019.

SOUZA, Rafaela de Oliveira**. O sistema de organização e gestão da escola pública.** Disponível em: http://www.redemebox.com.br/images/stories/fruit/organograma.jpg. Acesso em: 05 de junho de 2019.

VAZZOLER, Eric. **Motivação – por que isto é importante?**. Disponível em: https://endomarketing.tv/motivacao/#.XWf9-dVKjIU&gt. Acesso em: 19 de setembro de 2019.