



REVES - Revista Relações Sociais (eISSN 2595-4490)

## Gestão participativa e motivação em espaços pedagógicos

### Participatory management and motivation in pedagogical spaces

**Josefa Aparecida Pereira de Andrade**

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0944-5781>

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia, Brasil

E-mail: [josefa.andrade.ifro.edu.br](mailto:josefa.andrade.ifro.edu.br)

**Erinaldo Silva Oliveira**

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9323-7581>

Universidade Luterana do Brasil, Brasil

E-mail: [ery-itb@hotmail.com](mailto:ery-itb@hotmail.com)

**Daniel Nascimento-e-Silva**

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9770-575X>

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas, Brasil

E-mail: [danielnss@gmail.com](mailto:danielnss@gmail.com)

Article Info:

Article history: Received 2022-08-12

Accepted 2022-09-12

Available online 2022-09-13

doi: 10.18540/revesv15iss4pp14672-01e



**Resumo.** A escassez de estudos vinculando a prática da gestão participativa com estratégias motivacionais, aliada ao interesse em verificar como esse processo acontece nos espaços pedagógicos, norteou esse trabalho. O Objetivo foi analisar as estratégias motivacionais utilizadas pelos gestores para obter a participação dos indivíduos na gestão de espaços pedagógicos. Foi utilizado a pesquisa qualitativa e como método de coleta dos dados, pesquisa bibliográfica e entrevista semiestruturada. Participaram do estudo três respondentes do espaço pedagógico de uma instituição de ensino da Região Norte. Evidenciou-se que todos os respondentes têm interesse em participar efetivamente dos processos gerenciais, todavia, o estudo revelou que apenas o gestor do espaço pesquisado, participa de todos esses processos. Supõe-se que essa motivação tenha um fundo, efetivamente, subjetivo, revelando um desejo interno dos indivíduos. O que nos remete, a partir da pirâmide de Maslow, que a motivação dos indivíduos respondentes pode estar associada as necessidades sociais e necessidades de estima.

**Palavras-chave:** Participação. Gestão. Espaços Pedagógicos. Motivação.

**Abstract.** The scarcity of studies linking the practice of participatory management with motivational strategies, together with the interest in verifying how this process happens in pedagogical spaces, guided this work. The objective was to analyze the motivational strategies used by managers to obtain the participation of individuals in the

---

management of pedagogical spaces. Qualitative research was used and, as a method of data collection, bibliographic research and semi-structured interview were used. Three respondents from the pedagogical space of an educational institution in the North Region participated in the study. It was evident that all respondents are interested in effectively participating in management processes, however, the study revealed that only the manager of the researched space participates in all these processes. It is assumed that this motivation has an effectively subjective background, revealing an internal desire of individuals. Which leads us, from Maslow's pyramid, that the motivation of the respondents can be associated with social needs and esteem needs.

**Keywords:** Participation. Management. Pedagogical Spaces. Motivation.

---

## 1. Introdução

A pouca experiência empírica constante na literatura mostra que ainda são raras as experiências que vinculam a prática da gestão participativa com as estratégias motivacionais. Essa raridade é maior ainda com relação aos estudos sobre o gerenciamento dos espaços pedagógicos, com praticamente nenhuma pesquisa realizada nas organizações brasileiras. Isso quer dizer que ainda há carência na compreensão das inúmeras formas possíveis de incentivo à participação dos membros desses espaços no seu gerenciamento, de maneira que se possa auferir os inúmeros benefícios que a participação é capaz de proporcionar (AMIRKHANI; MOKHTARI; MOAMMAI, 2017; DATTA; DEB, 2017; JANEZIC; DIMOVSKI; HODOSCEK, 2018; DARABI; CHINAVEH; RAD, 2016; MITKIEWICZ, 2017).

Sabe-se que as pessoas concentram seus esforços para produzir realizações por algum motivo. Maslow (1970) elencou cinco tipos de motivos em torno de uma cadeia hierárquica representando as forças que levam as pessoas a fazer o que fazem. Essas forças têm origens tanto externas, chamadas de higiênicas porque estão vinculadas de alguma forma com as necessidades fisiológicas, quanto externas, como forças intrínsecas aos indivíduos. A ciência mostra que essas forças têm sido instrumentos para agir sobre o comportamento das pessoas para que elas façam aquilo que delas se espera. É justamente aqui que está a contribuição deste estudo para a área da gestão participativa dos espaços pedagógicos.

Este estudo tem como objetivo analisar as estratégias motivacionais utilizadas pelos gestores no sentido de obter a participação dos indivíduos na gestão de espaços pedagógicos. É provável que as diferentes estratégias praticadas se encontrem em pelo menos uma das categorias que fazem parte da hierarquia das necessidades de Maslow, o que implica em admitir como pressuposto que as pessoas fazem o que fazem para suprir algum tipo de necessidade seja ela fisiológica, de segurança, social, estima ou autorrealização.

A contribuição deste estudo para a área de gestão de espaços pedagógicos está no pioneirismo explicativo do uso das estratégias motivacionais no gerenciamento participativo desses espaços. Através deste estudo é provável que outras experiências venham a ser praticadas, o que poderá levar à melhoria tanto do processo gerencial quanto dos resultados que os espaços pedagógicos podem trazer para a elevação da qualidade da educação.

## 2. Participação

---

O termo participação deriva-se do latim participativo e, de acordo com o dicionário da língua portuguesa, é definido como ato ou efeito de fazer e/ou tomar parte de algo e ainda, de comunicar, avisar, partilhar (FERREIRA, 1991). Infere-se, portanto, que participação é um ato ou uma ação que surge da relação entre os sujeitos em torno de um objeto. Nesse caso, é possível afirmar que, a depender das relações que intermedia, participação pode adquirir uma vasta gama de definições.

Corroborando com a compreensão de que participação implica em tomar parte e tornar-se parte de algo, destaca-se Fernandes (2015) quando, genericamente, diz que ela “[...] pode ser definida como a ação ou o efeito de participar ou ter parte em algo” (FERNANDES, 2015, p. 10). Essa concepção implica em um agir sobre algo, ao mesmo tempo em que é impactado por ele.

Definida como um meio de governança (KUDO; PEREIRA; SILVA, 2016), participação assume caráter político que se dá na perspectiva da atuação organizada da população. Nesses termos, implica em ação planejada com poder decisório e representativo. Essa definição vai ao encontro do que Malta (2015, p.15) propõe ao conceituar o termo participação à intervenção ativa, desde o planejamento até a avaliação do que foi decidido e implementado. Por isso, definida pelo viés político, a participação assume características específicas, tais como, cunho ação social, fazer grupal e a avaliação coletiva.

Quando a vislumbramos a partir de uma visão sócio histórica, tomando como base o caráter democrático, participação é definida como a deliberação que os cidadãos e associações fazem sobre políticas (GOULART, 2015). Participação, nesse contexto, envolve democratização e poder de deliberação que pode se dar através da detenção do poder de decisão individual ou através do uso de entidades representativas, nesse caso, através das associações.

Por fim, a definição adotada para participação remete, diretamente, à liberdade. Liberdade de ser, de fazer e de responsabilizar-se. Nesse caso, conforme afirma Lousão (2009), a participação se dá como o uso político da liberdade, ainda que o autor não defina o que seja política e tampouco liberdade. Ainda assim, percebe-se a referência à necessidade de responsabilização dos indivíduos pelas consequências de suas ações.

Nesse sentido, pode-se definir participação como sendo um ato político e um processo, pautado pela deliberação e execução de decisões por membros de uma determinada organização. E como toda ação gera uma reação, participação implica, necessariamente, em responsabilização.

### **3. Tipos e processos de participação**

A partir de Nichols (2018) foi possível compreender os dois tipos basilares de participação; a participação convencional e a participação não convencional. Ainda que essa tipificação tenha sido definida por Nicoletti (2013), Nichols (2018) permite fazer a seguinte inferência: mesmo que tais tipos de participação sejam antagônicos na sua essência, possuem um ponto convergente, onde se encontram e se assemelham. Esse ponto está no fato de que, embora a participação convencional seja fundamentada nos discursos políticos, organizadas e sistematizadas através de grupos, teoricamente, polidos, assim como a participação não convencional, que nasce no embate e boicote dos grupos, ambas saem da sua zona de conforto original e vão parar nas redes sociais e nas discussões de cunho essencialmente midiáticos.

Diferentemente de Nichols (2018), que esclarece mais sobre os tipos de participação pautadas em Nicoletti et. al (Idem), Ribeiro (2018) apresenta um tipo de participação mais voltado ao modelo do que a tipificação da participação pública. Esse

---

modelo de participação se pauta na cooperação e na divisão de ações e responsabilidades no processo de produção de soluções e medidas que possam solucionar determinado problema.

Em Leso (2018), compreende-se outro tipo de participação, esse mais voltado para a validade de um produto ou ação, que é a participação do usuário prático. Tal tipificação pauta-se na compreensão de que existe uma relação coerente, porém ainda pouco estudada, entre o desenvolvimento de determinado produto e a importância da participação prática dos usuários desse produto.

De forma bem semelhante à definição de Leso (2018), Caixeta e Fabricio (2018) adotam como tipificação a participação baseada no grau de envolvimento do usuário em determinada situação, que é a participação de usuários. De acordo com o estudo de Olsson, Blakstab e Hansen (2010), a participação de usuários serve para legitimar as decisões tomadas dentro de determinado processo de decisão e execução. Tal fato evita, a posteriori, discordâncias com relação aos resultados obtidos. Inferimos, portanto, que a participação de usuários está, diretamente, vinculada à legitimação de decisões e responsabilização pelos resultados do processo.

Cornwall (apud WRIGHT, 2009) identificou seis tipos de participação, que são eles: Cooptação, Conformidade, Consulta, Cooperação, Co-aprendizagem e Ação Coletiva. Tais tipos de participação foram criados com o propósito de identificar de que forma e em quais graus os indivíduos se envolvem e interagem com determinado assunto, situação ou problema. Essa tipificação, portanto, funciona também como instrumento de mensuração de engajamento dos indivíduos nos processos sociais dos quais fazem parte.

Sabioni, Ferreira e Reis (2018) apresentam o tipo de participação aqui denominada de Participação Cidadã. Tal tipificação fundamenta-se na compreensão de que, através da participação do cidadão nas decisões e ações de caráter público, é possível haver um controle social, através da responsabilização compartilhada entre todos. Em outros termos, pode-se inferir que, à medida que os cidadãos são chamados a participar, simultaneamente estão obrigados a responsabilizar-se pelas decisões e/ou práticas adotadas.

Na tipificação de participação, alguns autores não evidenciaram os processos pelos quais a participação se dá. Por exemplo, os estudos de Nichols (2018), Carvalho e Rodrigues (2018) e Leso e Wright e colaboradores (2018; 2018; 2018; 2009) não apresentaram os processos pelos quais se dão os tipos de participação por eles apresentados. Em contrapartida, Ribeiro (2018), ao tipificar participação como participação pública, identifica algumas etapas do processo, entre elas destacam-se as entrevistas iniciais, o processo de identificação de pontos positivos e negativos da situação em si, a análise realizada sobre os resultados, o processo de escolha dos participantes, a compreensão da situação e o planejamento das ações futuras.

Sabioni, Ferreira e Reis (2018), partindo da tipificação da participação no contexto de envolvimento com questões sociais de controle, apresentam a participação cidadã e, a partir dela, os meios e/ou etapas pelas quais se torna possível participar do processo de controle social. No contexto apresentado, a participação cidadã segue as seguintes etapas: recebimento das denúncias sobre as possíveis irregularidades, apuração das informações advindas das denúncias, levantamento de provas que demonstrem se houve ou não irregularidades, constatado o ilícito encaminha-o para o Ministério público e, em seguida, acompanha o processo (SABIONI; FERREIRA; REIS, 2018).

Caixeta e Fabricio (2018), diante do termo participação de usuários, explicam os processos pelos quais se torna possível participar de determinada situação ou

---

decisão. Para isso, subdividem o processo de participação em quatro etapas que são elas: iniciação, preparação, participação e continuação. De modo resumido essas etapas correspondem ao diagnóstico da necessidade de participar, o planejamento das estratégias e meios pelos quais ocorrerá a participação, a participação concreta através da realização de ações e continuação que é o resultado das demais etapas em forma de propostas, sequencialmente.

As etapas do processo de participação mostram que, muitas vezes, pode parecer necessário utilizar algum tipo de estratégia que levem as pessoas a participar. É provável que haja indivíduos que, mesmo conscientemente, não estejam dispostos a participar do processo gerencial. Para isso, é necessário que os gestores utilizem alguma forma de incentivo à colaboração desses indivíduos, especialmente através de estratégias motivacionais. Para que se compreendam essas estratégias, é preciso, antes conhecer o fenômeno motivação.

Para Alves, Barros e Quevedo (2016) o termo motivação, tem origem etimológica do latim, especificamente da palavra motivos, movere, ou seja, mover. Nesse sentido, os autores definem motivação como processo de origem interna no homem; é, portanto, a energia capaz de direcionar o indivíduo para a ação, esforço e realização. Já para Cavalli e colaboradores (2014), a motivação envolve a relação de diferentes fatores, entre eles, os biológicos, sociais e culturais. Por isso, motivação pode ser considerada um processo interno, capaz de mover o indivíduo para a execução de determinada ação. É também um processo externo, indo além do desejo e interesse do indivíduo. Por isso os autores dizem que a motivação é o resultado da integração dos fatores ambientais com os fatores individuais.

Martinelli (2014), concordando com Alves, Barros e Quevedo (2016), apresenta a motivação como energia individual que atua, principalmente, nos aspectos de direcionamento, procura e perseverança do indivíduo em direção a determinado objetivo. Para isso, a autora apresenta como fatores necessários à motivação, a ativação e a intenção; por ativação considera aquilo que desperta o indivíduo para a busca, o movimento, já a intenção pode ser considerada como a energia interna capaz de produzir o interesse de ação e o desejo de realização de algo.

Carvalho e Magalhães (2014) discutem a motivação no ambiente de trabalho, seu impacto na inteligência emocional e como pode colaborar com a superação do adoecimento psíquico. Por isso apresentam-na como o resultado de diferentes fatores, ambientais ou individuais. Como fatores individuais destacam as emoções e fatores materiais, sendo essenciais os seguintes aspectos: ambiente de trabalho seguro, incentivo à autonomia, promoção de atividades desafiadoras e reconhecimento pelas atividades realizadas.

A partir de Stefano e Koszalka (2014) pode-se inferir que motivação é um aspecto indispensável e influencia diretamente o clima e o comportamento organizacionais. Isso quer dizer que a motivação e a satisfação dos colaboradores são condições relevantes para o sucesso ou fracasso de uma organização. Os autores ainda afirmam que a motivação afeta diretamente o comportamento do indivíduo. Nesse sentido, essa compreensão vai ao encontro do posicionamento de Alves, Barros e Quevedo (2016), que a definem como algo individual que afeta diretamente o ambiente.

Este estudo toma a motivação como a energia psíquica, portanto individual, subjetiva, que leva as pessoas a fazerem coisas. Essa energia interage com fatores externos, como por exemplo, os fatores ambientais e socioculturais, transformando-se, muitas vezes, em processo coletivo. Assim, a motivação é uma energia individual relacionada a fatores externos, enquanto força capaz de gerar mudanças internas no indivíduo e externas, no espaço do qual faz parte.

---

#### 4. Estratégias motivacionais

A investigação de Sousa (2017) aborda as estratégias motivacionais como conjunto de ações e práticas a fim de incentivar a participação dos indivíduos em tarefas e atividades. O estudo de Sousa (2017) identificou alguns fatores que interferem diretamente na escolha das estratégias motivacionais de professores, por exemplo, destacando o grau de interesse dos estudantes, a forma como sua atuação é avaliada pela instituição de ensino, a pressão recebida por parte da gestão e o tempo disponibilizada para as aulas.

A pesquisa de Costa e colaboradores (2015) trata das estratégias motivacionais no contexto gerencial. As estratégias são definidas como o conjunto de ações de valorização e motivação dos colaboradores. Dizem que as estratégias motivacionais estão relacionadas ao incentivo na participação no planejamento e nas decisões da organização, oferecimento de Plano de Cargos, Carreiras e Remuneração, utilização de avaliação de desempenho, reconhecimento de habilidades e competências e suporte para a formação do colaborador.

Paulino, Sá e Silva (2016) apresentam uma pesquisa sobre as estratégias motivacionais com foco na aprendizagem. Descobriram que as estratégias motivacionais utilizadas no processo de aprendizagem estão relacionadas ao valor atribuído pelos estudantes aos conteúdos trabalhados e aos resultados obtidos nas avaliações. Por isso, de acordo com as autoras, as estratégias motivacionais influenciam diretamente na qualidade do processamento das informações recebidas e, portanto, no grau de aprendizagem dos estudantes.

Macedo e auxiliares (2017) assim como Costa e colaboradores (2015) trataram do uso das estratégias motivacionais no contexto gerencial das organizações. Descobriram que as estratégias motivacionais são ações efetivas no sentido de influenciar o comportamento humano e salientam a importância de o gestor conhecer o que motiva o colaborador. Nesse sentido, a adoção de estratégias motivacionais, além de atender aos objetivos da empresa devem se vincular também aos objetivos pessoais dos colaboradores. Assim, compreende-se que o grau de motivação dos funcionários deve estar diretamente relacionado com o desenvolvimento da organização.

Luna e colaboradores (2014) abordam a utilização de estratégias motivacionais no contexto de empresas juniores. Diferentemente das empresas e organizações constituídas, as empresas juniores não contam com o aspecto financeiro como estratégia motivacional dos indivíduos que as compõem. Os pesquisadores destacam como as estratégias motivacionais utilizadas pelas empresas juniores, entre elas, a oportunidade de desenvolvimento e crescimento profissional, a possibilidade de explorar os conhecimentos em aquisição e as habilidades e atitudes e tempo para planejamento da carreira profissional, influenciam nas suas energias motivadoras.

As estratégias motivacionais são o conjunto de práticas e táticas adotadas pelo indivíduo ou por um grupo de indivíduos para potencializar comportamentos e atitudes das pessoas. Tais práticas podem ser adotadas pelas mais variadas áreas e profissionais, sejam nas instituições de ensino, em empresas juniores e outros tipos de organizações. O uso de estratégias motivacionais utilizadas com o objetivo de promover o comportamento dos indivíduos tem mostrado resultados de forma positiva.

Ainda não poucos os estudos nacionais que procuram estabelecer relações empíricas entre motivação e participação, como é o caso do realizado por Sabioni,

Ferreira e Reis (2018) e o de Brune e Magedanz (2017); na literatura internacional também não são muito frequentes (KOLJEV; MOGILENKO, 2015; NADERAN; SAEIDI, 2015; MILITARU; ZANFIR, 2014). Isso demonstra, portanto, a necessidade de se investigar as formas através das quais o gerenciamento participativo é incentivado em realidades brasileiras. E uma das formas a partir da qual isso pode ser conhecido é identificando-se as estratégias motivacionais utilizadas pelos gestores para levar os indivíduos de determinado espaço pedagógico a participar da gestão.

Este estudo levará em conta a hierarquia das necessidades de Maslow para definir os tipos de estratégias motivacionais utilizadas pelos gestores. Haverá, portanto, estratégias que contemplam aspectos fisiológicos, cuja finalidade é garantir a sobrevivência física dos indivíduos (HARRIGAN; COMMONS, 2015; DE VITO et al, 2016); de segurança, que são as voltadas para a garantia da integridade física e psíquica dos membros da organização (NEUBAUER; MARTSKVISHVILI, 2018; VENTER, 2018); sociais, onde o foco da estratégia é o reconhecimento do indivíduo como integrante e pertencente à organização e seus grupos (KENRICK, 2017; CAMPBELL; BICKLE, 2017); estima, que coloca em primeiro plano o afeto pretendido pelo indivíduo como força motora de suas ações (LEE; HANNA, 2015; RASSKAZOVA; IVANOVA; SHELDON, 2016); e a autorrealização, que representa os desafios e capacidade de superação como energia motivadora (HENWOOD et al, 2015; VAN LENTHE; JANSEN; KAMPUIS, 2015; EK; MUKURU, 2013), como sintetizado na tabela 1.

**Tabela 1 – Modelo teórico do estudo**

<b>Estratégia centrada em...</b>	<b>Evidências empíricas</b>
Necessidade Fisiológicas	Qualquer recompensa material voltada para a sobrevivência do indivíduo
Necessidade de Segurança	Recompensas vinculadas à segurança física e psicológica
Necessidades Sociais	Oportunidades sociais de aceitação, amizade etc.
Necessidade de Estima	Formas de reconhecimento, respeito, confiança etc.
Necessidade de Autorrealização	Oportunidades de demonstração de capacidades de realizar feitos

Fonte: Elaborado pelos autores (2022) a partir de Maslow (1970).

## 5. Materiais e métodos

O estudo que segue buscou testar a seguinte hipótese “As estratégias motivacionais contribuem com o gerenciamento participativo de um espaço pedagógico de uma instituição de ensino técnico e tecnológico da Região Norte do Brasil”. Neste sentido, adotou-se como estratégia metodológica, a qualitativa, e como

---

ferramenta de coleta de dados, a entrevista. Como espaço de Aprendizagem, optou-se pela pesquisa na biblioteca da instituição. Como amostra utilizou-se três participantes (respondentes) e foram eles: 1 coordenador da biblioteca, representante da gestão; 1 servidor lotado no espaço pesquisado e 1 usuário, representante dos discentes. O percurso metodológico se deu da seguinte forma: a) pesquisa e revisão bibliográfica e posterior fundamentação teórica; b) análise e organização de dados coletados; c) pesquisa empírica, aplicação de questionário, organização, análise dos dados e discussão dos dados obtidos visando alcançar os objetivos propostos.

Os dados foram coletados através de entrevistas semiestruturadas centradas em um modelo teórico cujo protocolo previa a análise do gerenciamento participativo na biblioteca e das estratégias motivacionais utilizadas. A ferramenta utilizada foi o questionário com questões abertas, aplicadas via endereço eletrônico (Gmail). A consulta foi realizada no dia seis de janeiro de 2022, dela participaram os três componentes da amostra (o gestor local, um servidor e um usuário dos serviços). Para preservar a identidade dos respondentes, utilizou-se dos códigos de identificação literais (A, B, C). A seleção dos respondentes se deu de forma aleatória.

Depois de coletados os dados foram transcritos em uma planilha eletrônica. Com base nessa planilha foram identificadas as formas de participação de cada indivíduo com relação a cada item pesquisado e o grau de motivação e interesse em participar das ações de gestão do espaço. A interpretação dos resultados foi feita com o auxílio da frequência simples e foram gerados dois tipos de resultados: a) tipo de participação e b) grau de motivação para participar. O primeiro resultado procurado foi identificar quem participa do gerenciamento do espaço pedagógico. O segundo, verificar como se dá o processo decisório nesse espaço. O terceiro, como se dá o processo de execução das decisões. O quarto como quem são os responsáveis pelas decisões tomadas. O quinto como é feita a avaliação da gestão do espaço pedagógico. O sexto como se justifica o tipo de avaliação da gestão e, por último o sétimo, verificar o desejo e justificativa para participar da gestão do espaço pedagógico. As tabelas foram organizadas conforme o exemplo abaixo:

**Tabela 2 – Participantes do gerenciamento**

<b>Respondentes</b>	<b>Participantes do gerenciamento</b>
Respondente A	X
Respondente B	
Respondente C	

Fonte: Os autores (2022).

Assim, para conhecer como se dá a participação no processo de gestão do espaço pedagógico em questão, bastou identificar a quantidade de participantes que afirmaram de alguma maneira estarem inclusos nesta participação, como mostra o exemplo da tabela 2, na qual o uso do x configura a participação, enquanto que a célula em branco, configura a não participação. A tabela acima demonstra a participação de 1 membro, no caso o membro A, sendo que no caso do membro B e no membro C não foi identificada a participação, essa lógica foi utilizada nas sete tabelas do estudo.



---

Desta forma, os resultados foram expostos em tabelas sintetizadoras. Essas tabelas apresentaram na coluna da esquerda o respondente em questão e na coluna da direita, a resposta dada ao questionamento feito. As frases foram analisadas visando identificar os principais conceitos chave das mesmas, ou seja, as palavras que identificassem relações com o processo participativo e motivacional no gerenciamento do espaço pedagógico.

## 6. Resultados e discussão

Esta etapa consistiu na identificação das principais evidências coletadas na entrevista. Esta etapa procurou também analisar e interpretar os dados colhidos transformando-os em conhecimentos e informações. Foram analisadas as informações colhidas sobre a participação ou não das categorias representadas por cada sujeito, os quais estarão representados em planilhas, neste estudo denominadas tabelas.

### 6.1 Participantes do gerenciamento

A tabela 3 mostra as respostas relativas à questão que buscou identificar quantos e quais são os participantes do gerenciamento do espaço pedagógico em análise. Nota-se que apenas o respondente A apresentou resposta; os demais não souberam responder. Para o respondente A, todos os servidores participam do gerenciamento daquele espaço, mas as não respostas dos respondentes B e C contradizem tal afirmativa. Se todos os servidores efetivamente participassem do gerenciamento, provavelmente saberiam dizer se conheceram ou conhecem alguém que tenha participado e informado.

**Tabela 3 – Participantes do gerenciamento**

<b>Respondentes</b>	<b>Participantes do gerenciamento</b>
Respondente A	Todos os servidores
Respondente B	Não sabe
Respondente C	Não sabe

Fonte: Os autores (2022).

É provável que o gerenciamento desse espaço pedagógico conte com a representação dos segmentos e setores institucionais. Se for assim, todos os servidores são representados por um ou outro servidor, mas isso não configura, efetivamente, a participação de todos os servidores. Outra hipótese é sobre a possibilidade enquanto direito que todos os servidores têm para participar de uma ou outra forma, mas ainda assim não significa participação efetiva. Como o gerenciamento participativo exige a prática efetiva de todos (e não apenas de

---

representantes) em todas as etapas, o espaço analisado não pode configurar gestão efetivamente participativa.

## 6.2 Como são tomadas as decisões

A tabela 4 mostra as respostas dos participantes da pesquisa quando questionados sobre o processo decisório na biblioteca enquanto espaço pedagógico. Diante das respostas, percebe-se que somente o respondente A atendeu à questão apresentada; os demais sujeitos não souberam responder. Nesse sentido, de acordo com o respondente A, o processo decisório se dá em três etapas e está sustentado por um tripé que se fundamenta por compartilhar, ouvir e coordenar.

**Tabela 4 – Processo decisório no espaço pedagógico**

<b>Respondentes</b>	<b>Processo decisório</b>
Respondente A	Primeira etapa: Compartilhar informações. Segunda etapa: Ouvir os servidores. Terceira etapa: Coordenação decide.
Respondente B	Não sabe
Respondente C	Não sabe

Fonte: Os autores (2022).

Diante dos dados, calcula-se que as decisões sejam tomadas, diretamente, pela coordenação do espaço pedagógico em questão, a biblioteca. Nesse sentido, supõe-se que os demais respondentes não se sintam parte do processo decisório, uma vez que participam dele, indiretamente. Como a participação pode se dar de forma direta ou indireta, é importante destacar a necessidade de esclarecer a todos os envolvidos no processo, sejam coordenadores, servidores ou usuários, a forma como as decisões no que tange a gestão do espaço são tomadas e como cada um deles pode participar e contribuir.

## 6.3 Como são executadas as decisões

A tabela 5 mostra as respostas dos respondentes referentes a questão feita sobre como são executadas as decisões no espaço pedagógico pesquisado. Observa-se que os respondentes B e C não souberam responder quando questionados sobre o assunto, apenas o respondente A apresentou resposta. Para este, a execução das decisões é feita por todos os envolvidos, sendo que cada um executa, de acordo com as suas atribuições, a parte que lhe cabe.

**Tabela 5 – Processo de execução das decisões**

<b>Respondentes</b>	<b>Processo de execução</b>
Respondente A	Cada um executa o que lhe cabe, dentro de suas atribuições
Respondente B	Não sabe
Respondente C	Não sabe

Fonte: Os autores (2022).

Pelo apresentado, acredita-se que a execução das decisões desse espaço pedagógico se dá de forma compartilhada pelos diversos seguimentos: gestores, servidores e usuários. Contudo, supõe-se, também, que não execução das decisões, não exista integração das ações, isso pode ser constatado pelo fato de que nem todos os respondentes têm ciência da sua participação no processo.

#### **6.4 Responsabilização pelas decisões**

A tabela 6 mostra as respostas relativas à questão que buscou identificar como se dá e a quem compete a responsabilização pelas decisões tomadas no gerenciamento do espaço pedagógico analisado. Observa-se que somente o respondente A apresentou resposta à questão feita; os respondentes B e C não souberam responder. De acordo com o respondente A, a responsabilidade pelas decisões tomadas é compartilhada por todos, contudo, essa afirmativa é contestada pelo apresentado por B e C que, por não sentirem parte da tomada de decisões, não se consideram também responsáveis.

**Tabela 6 – Responsabilização pelas decisões**

<b>Respondentes</b>	<b>Responsabilização</b>
Respondente A	É compartilhada por todos os membros.
Respondente B	Não sabe
Respondente C	Não sabe

Fonte: Os autores (2022).

Do apresentado pelos respondentes, supõe-se que, embora o respondente A considere que a responsabilização pelas decisões tomadas no gerenciamento do espaço pedagógico em questão, seja compartilhada por todos os membros, é provável que, de fato, não o seja, pois, os demais sujeitos, por não participarem das demais etapas no gerenciamento, não se sentem responsáveis pelos resultados dessas.

#### **6.5. Avaliação da gestão do espaço pedagógico**

A tabela 7 apresenta as respostas relativas à questão que buscou conhecer como se dá a avaliação da gestão do espaço pedagógico em questão. Observa-se que todos os respondentes apresentaram resposta para a questão feita. No entanto, as respostas foram divergentes. Para o respondente A, o processo avaliativo da gestão do espaço é tido como participativo, já para o demais respondentes, o processo é não participativo. Se a avaliação fosse, de fato participativa, é provável que todos os respondentes também participassem das demais etapas do gerenciamento: decidir, executar e avaliar.

**Tabela 7 – Avaliação da gestão do espaço pedagógico**

<b>Respondentes</b>	<b>Avaliação da gestão</b>
Respondente A	Participativa.
Respondente B	Não participativa
Respondente C	Não participativa.

Fonte: Os autores (2022).

Presume-se que a avaliação da gestão do espaço pedagógico em análise, não seja participativa. Tal suposição é reforçada pelas respostas dos respondentes B e C. De acordo com eles, nem todos os sujeitos, sejam eles usuários dos serviços ou servidores que atuam no espaço em questão, participam da avaliação das ações gerenciais locais. Diante disso, reforça-se a hipótese de que a gestão do espaço pedagógico biblioteca se dá de forma autoritária e não participativa.

#### **6.6. Justificativa da avaliação da gestão do espaço pedagógico**

A tabela 8 apresenta as respostas obtidas dos respondentes sobre o questionamento que visou justificar a forma de avaliação da gestão do espaço pedagógico, local de análise. Embora todos os respondentes tenham apresentado resposta quanto a questão, apenas os respondentes A e C justificaram sua resposta. Para A a avaliação da gestão local é participativa porque as mudanças são decididas pelo grupo, este sugere e, sempre que possível, tem suas sugestões atendidas. Já para o respondente C, a avaliação não é participativa, pois nunca foi consultado sobre o assunto.

**Tabela 8 – Justificativa da avaliação da gestão do espaço pedagógico.**

<b>Respondentes</b>	<b>Justificativa da Avaliação</b>
Respondente A	Todas as mudanças são decididas em grupo. Sempre que possível são atendidas as sugestões dos servidores.
Respondente B	Não justificou.

Respondente C	Nunca foi consultado.
---------------	-----------------------

Fonte: Os autores (2022).

Pelo apresentado, é provável que, a avaliação da gestão local se dê forma centralizada ou indireta, pois, embora o respondente A tenha afirmado que a avaliação é realizada pelo grupo, através do atendimento das sugestões. O respondente C afirma que nunca teve sua opinião consultada. Nesse sentido, se nem todos são ouvidos têm a opinião considerada quanto a avaliação da gestão do espaço pedagógico, tal gestão não pode ser considerada, efetivamente, como participativa.

### 6.7 Desejo e justificativa de participação da gestão do espaço pedagógico

A tabela 9 apresenta as respostas relativas à questão que buscou identificar nos respondentes o desejo de participar da gestão do espaço pedagógico analisado. Observa-se que todos os respondentes apresentam interesse em participar da gestão. Para o respondente A a participação pode ocorrer a partir da realização do PAT (Plano Anual de Trabalho) e também através da elaboração das planilhas de aquisição dos livros. Já, para o respondente B, pode participar da gestão, por conhecer as particularidades e limitações do espaço, uma vez que atua nele. O respondente C deseja participar da gestão do espaço pedagógico, dando sugestões de melhorias tanto na organização do espaço quanto no atendimento dos usuários.

**Tabela 9 – Desejo e justificativa de participação da gestão do espaço pedagógico.**

Respondentes	Desejo de participação e justificativa
Respondente A	Sim, através do PAT e planilhas de aquisições
Respondente B	Sim, conhece algumas particularidades, qualidades e limitações do seu setor.
Respondente C	Sim, com sugestões de melhoria no atendimento e organização do espaço.

Fonte: Os autores (2022).

Pelo apresentado, pode-se afirmar que todos os respondentes têm interesse em participar da gestão do espaço pedagógico analisado. Esta afirmação se justifica porque todos os participantes da pesquisa, manifestadamente, apresentaram sugestões sobre a forma como poderiam participar. No entanto, para que a gestão se configure como participativa, de fato, é necessário a participação de todos os sujeitos em todas as etapas, planejando, decidindo, executando e avaliando as ações executadas.

## 7. Conclusão

O estudo demonstrou que o gerenciamento dos espaços pedagógicos não se dá de maneira participativa, ainda que participação seja um ato político e um processo pautado pela deliberação, execução e responsabilização do(s) membro(s), e um componente essencial para o desenvolvimento de uma organização. Com relação ao

---

espaço pesquisado, o processo participativo, é ainda mais precário, pois, de acordo com a maioria dos respondentes, esse aspecto é inexistente.

A partir disso, verificou-se que não é utilizada nenhuma estratégia motivacional pelo gestor no sentido de incentivar a participação dos indivíduos no gerenciamento do espaço pedagógico em questão (biblioteca). E, ainda que elas correspondam a um conjunto de práticas e/ou táticas adotadas pelo indivíduo ou por um grupo de indivíduos com o objetivo de potencializar determinados comportamentos e atitudes, parecem ser ignoradas pela gestão.

Infere-se, ainda, que a motivação além de ser um estado individual, é também um processo coletivo, uma força capaz de gerar mudanças internas e externas ao indivíduo, em outras palavras, seria a energia capaz de provocar mudanças significativas nas organizações, inclusive nas educacionais. Do exposto, no que tange estratégias motivacionais utilizadas pelos gestores no sentido de obter a participação dos indivíduos na gestão da biblioteca da instituição pesquisada, supõe que esse aspecto é inexistente.

Apesar dessa disso, no decorrer da investigação, os respondentes demonstraram relevante interesse e desejo em participar tanto do planejamento como da execução, responsabilização e da avaliação das ações executadas no espaço. Isso evidencia que a motivação para participar tem um fundo, efetivamente, subjetivo, revelando um desejo apenas do respondente. Isso nos remete, a partir da pirâmide de Maslow, a compreensão de que essa motivação está associada as necessidades Sociais e de Estima, onde o indivíduo busca, entre outros fatores, aceitação e reconhecimento.

## Referências

- ALVES, E. S.; BARROS FREIRE, G.; QUEVEDO, A. P. F. Motivação no Serviço Público resulta em eficiência. **Id on Line Revista de Psicologia**, v. 10, n. 30, p. 302-319, 2016.
- AMIRKHANI, A. H.; MOKHTARI, M.; MOAMMAI, H. Identify the relationship between managers' competency styles in training efficient human resources. *Journal of Administrative Management, Education and Training*, v. 13, n. 2, p. 151-159, 2017.
- BRUNE, L.; MAGEDANZ, A. Impactos da estratégia world café em um curso técnico em administração: motivação, participação e aprendizado em sala de aula. **Cadernos de Educação**, Pelotas, n. 58, p. 61-82, 2017. DOI: [HTTP://DX.DOI.ORG/10.15210/CADUC.V0I58.13606](http://dx.doi.org/10.15210/CADUC.V0I58.13606).
- CAIXETA, M. C. B. F.; FABRICIO, M. M. Métodos e instrumentos de apoio ao codesign no processo de projeto de edifícios. **Ambiente Construído**, Porto Alegre, v. 18, n. 1, p. 111-131, jan./mar. 2018. ISSN 1678-8621. <http://dx.doi.org/10.1590/s1678-86212018000100212>.
- CAMPBELL, J. M.; BICKLE, M. C. Bridging the gap between millennial consumers, social media, and agricultural branding programs: a qualitative assessment. **Journal of International Food & Agribusiness Marketing**, v. 29, n. 4, p. 346-365, oct. 2017. DOI: <https://doi.org/10.1080/08974438.2017.1382421>.
- CARVALHO, A.; RODRIGUES, M. FAP no Bairro: uma lógica de desenvolvimento comunitário no Bairro do Carriçal. **IS Working Paper**. Instituto de Sociologia da Universidade do Porto, v. 3, n. 3, p. 1-24, 2018.

---

CARVALHO, C. G.; MAGALHÃES, S. R. Inteligência emocional como estratégia de prevenção contra a síndrome de Burnout. **Revista Unincor**, v. 11, n. 2, p. 540-550, 2013 DOI: <http://dx.doi.org/10.5892/ruvrd.v11i2.1193>

CAVALLI, A. S. et al. Motivação de pessoas idosas para a prática de atividade física: estudo comparativo entre dois programas universitários–Brasil e Portugal. **Revista Brasileira de Geriatria e Gerontologia**, v. 17, n. 2, p. 255-264, 2014.

COSTA, J. P. O. et al. Liderança gerencial: Estudo de caso na empresa GEAP. **Revista de Administração e Contabilidade-RAC**, v. 2, n. 4, 2015.

DARABI, M. J.; CHINAVEH, M.; RAD, F. M. **Indian Journal of Positive Psychology**; Hisar, v. 7, n. 2, p. 166-171, jun. 2016.

DATTA, D.; DEB, S. Forest structure and soil properties of mangrove ecosystems under different management scenarios : experiences from the intensely humanized landscape of Indian sunderbans. **Ocean & Coastal Management**, v. 140, p. 22-33, may 2017.

DE CÁSSIA, M. S. Um estudo sobre desempenho escolar e motivação de crianças. **Educar em revista**, n. 53, 2014.

DE VITO, L.; BROWN, A.; BANNISTER, B.; CIANCI, M.; MUJTABA, B. G. Employee motivation based on the hierarchy of needs, expectancy and the two-factor theories applied with higher education employees. **International Journal of Advances in Management, Economics and Entrepreneurship**, v. 3, n. 1, p. 20-32, jan. 2016.

EK, K.; MUKURU, E. Effect of motivation on employee performance in public middle level technical training institutions in Kenya. **International Journal of Advances in Management and Economics**, v. 2, n. 4, p. 73-82, jul-aug. 2013.

FERNANDES, M. G., Educação ambiental como meio para o desenvolvimento local: Contributo de quatro instituições da região de Bragança. Dissertação (Mestrado em Educação ambiental). 2015. 100f. **Instituto Politécnico de Bragança**, Bragança, 2015.

FERREIRA, A. A. H. Novo dicionário Aurélio da língua portuguesa. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1991.

GOULART, J. O.; TERCI, E. T.; OTERO, E.V. Participação política e gestão urbana sob o Estatuto da Cidade. Urbe. **Revista Brasileira de Gestão Urbana** (Brazilian Journal of Urban Management), v.7., n.1, p.122-135. Jan./abr.2015. DOI: 10.1590/2175-3369.007.001.AO08 ISSN 2175-3369.

HARRIGAN, W. J.; COMMONS, M. L. Replacing Maslow's needs hierarchy with an account based on stage and value. **Behavioral Development Bulletin**, v. 20, n. 1, p. 24-31, 2015. DOI: <http://dx.doi.org/10.1037/h0101036>.

HENWOOD, B. F.; DEREJKO, K.-S.; COUTURE, J.; PADGETT, D. K. Maslow and mental health recovery : a comparative study of homeless programs for adults with serious mental illness. **Administration and policy in Mental Health and Mental Health Services Research**, v. 42, n. 2, p. 220-228, mar. 2015.

JANEZIC, M.; DIMOVSKI, V.; HODOSCEK, M. Modeling a learning organization using a molecular network framework. **Computers & Education**, v. 118, p. 56-59, mar. 2018. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.compedu.2017.11.008>.

KENRICK, D. T. Self-actualization, human nature, and global social problems. **Society**, v. 54, n. 6, p. 520-523, dec. 2017.

KOLJEV, A. A.; MOGILENKO, N. S. Conception of participative management in motivation of the labor activity of corporate staff. **Contemporary Problems of Social Work**, v. 1, n. 3, p. 92-97, 2015.

KUDO, S. A; PEREIRA, H.S; SILVA, S.C.P. A proteção jurídica dos fragmentos florestais urbanos: um estudo da paisagem e da legislação ambiental e Urbanística da

---

cidade de Manaus. **Desenvolv. Meio Ambiente**, v. 38, p. 521-540, agosto 2016. DOI: 10.5380/dma. v.3 8i0.42687.

LEE, J. M.; HANNA, S. D. Saving goals and saving behavior from a perspective of Maslow's hierarchy of needs. **Journal of Financial Counseling and Planning**, v. 26, n. 2, p. 129-147, 2015.

LESO, B. H. O envolvimento do usuário como influência na adoção de sistemas de informação. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). 2018.147f. **Universidade Federal do Rio Grande do Sul**, Porto Alegre, 2018.

LOUSAO, A. A participação política e os desafios da inclusão: aspectos Normativos da teoria democrática. **Diversitates**, v. 1, n. 2, p. 28-62, 2009.

LUNA, I. N. et al. Empresas juniores como espaço de desenvolvimento de carreira na graduação: reflexões a partir de uma experiência de estágio. **Revista Psicologia Organizações e Trabalho**, v. 14, n. 4, p. 441-451, 2014.

MACEDO, L. R. et al. Comunicação, Socialização e Liderança nas Organizações: Uma Abordagem Psicossocial. **Revista de Administração e Contabilidade da FAT**, v. 2, n. 2, p. 51-58, 2017.

MALTA, R. P. D. (Deixem que eu me (Re) Encontre). Projeto de Dissertação (Mestrado em educação e intervenção social).2015.194f. **Instituto Politécnico**, Universidade do Porto, Porto, 2015.

MASLOW, Abraham H. **Motivation and personality**. 2. ed. New York, Harper & Row, 1970.369p.

MILITARU, C.; ZANFIR, A. Participative management and employees motivation in international business. **Knowledge Horizons – Economics**, v. 6, n. 2, p. 58-62, 2014.

MITKIEWICZ, M. C. Sistematização de atributos de gestão participativa a partir de pesquisa empírica em empresa brasileira de economia mista. Dissertação (Mestrado em Sistemas de Gestão). 2017. 225 f. **Universidade Federal Fluminense**, Niterói, 2017.

NADERAN, R.; SAEIDI, P. The relationship between participative management and employees' motivation. **International Journal of Basic Sciences & Applied Research**, v. 4, n. 4, p. 230-234, 2015.

NEUBAUER, A. C.; MARTSKVISHVILI, K. Creativity and intelligence: a link to different levels of human needs hierarchy ? **Psychology**, v. 4, n. 5, p. 1-13, may 2018. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2018.e00623>.

NICHOLS, B. W. A participação radicalizada relacionada a Aécio neves e Dilma Rousseff nas Fanpages de quality papers brasileiros em 2014. Dissertação (Mestrado em Comunicação Social).2018.128f. **Universidade Federal do Paraná**, Curitiba, 2018.

NICOLETTI, A. S. Participação política convencional e não convencional: dois fenômenos contraditórios? **Pensamento Plural**, Pelotas, n. 13, p.51-64, dez. 2013.

PAULINO, P.; SÁ, I.; DA SILVA, A. L. Crenças e estratégias da motivação na aprendizagem: Desenvolvimento de uma escala. **Psychologica**, p. 65-87, 2016.

RASSKAZOVA, E.; IVANOVA, T.; SHELDON, K. Comparing the effects of low-level and high-level worker need-satisfaction: a synthesis of the self-determination and Maslow need theories. **Motivation and Emotion**, v. 40, n. 4, p. 541-555, aug. 2016.

RIBEIRO, P. Mobilidade sustentável em arruamentos urbanos e o processo de participação pública (stakeholders). In E. Araújo, R. Ribeiro, P. Andrade & R. Costa (Eds.), **viver em la mobilidade**: rumo a novas culturas de tempo, espaço e distância. Braga. 2018. p. 95-113. 2018.

SABIONI, M.; FERREIRA, M.A.M.; REIS, A. O. Racionalidades na motivação para a participação cidadã no controle social: uma experiência local brasileira. **Cad.**



---

**EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 16, n. 1, p.81-100, jan./mar. 2018. DOI:10.1590/1679-395155420

SOUSA, Ana Cristina Rosado B. de et al. Associação entre a remoção da nota de educação física da classificação final do secundário e a satisfação das necessidades psicológicas básicas, a qualidade da motivação e as estratégias motivacionais utilizadas pelos professores. 2017. Dissertação de Mestrado. **Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias**, Lisboa, 2016.

STEFANO, S. R.; KOSZALKA, J. A.; ZAMPIER, M. A. Clima organizacional: elementos influentes na percepção de futuros administradores de uma Instituição de Ensino Superior Paranaense. **Gestão & Regionalidade**, v. 30, n. 88, 2014.

VAN LENTHE, F. J.; JANSEN, T.; KAMPHUIS, B. M. Understanding socio-economic inequalities in food choice behavior: can Maslow's pyramid help? **British Journal of Nutrition**, v. 113, n. 7, p. 1139-1147, apr. 2015.

VENTER, H. Self-transcendence: Maslow's answer to cultural closeness. Journal of Innovation Management; **The International Journal on Multidisciplinary Approaches on Innovation**, v. 4, n. 4, p. 3-7, 2016.

WRIGHT, M. T. et al. O que é a pesquisa-ação participativa em saúde. **ICPHR**, Porto, Position Paper 1, p.10-43, 2009.