



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
UNIVERSIDADE ABERTA DO BRASIL
CENTRO DE EDUCAÇÃO
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO GESTÃO EDUCACIONAL

Daiane Lamana Carvalho

GESTÃO ESCOLAR E MOTIVAÇÃO DA PROFISSÃO DOCENTE

Sobradinho, RS

2018

Daiane Lamana Carvalho

GESTÃO ESCOLAR E MOTIVAÇÃO DA PROFISSÃO DOCENTE

Monografia apresentada à Universidade Federal de Santa Maria, Curso de Pós-graduação *Lato Sensu* em Gestão Educacional, como requisito parcial para a obtenção do título de **Especialista em Gestão Educacional**.

Orientadora: Prof.^a Me. Bruna Dalcin Gattiboni

Sobradinho, RS

2018

Daiane Lamana Carvalho

GESTÃO ESCOLAR E MOTIVAÇÃO DA PROFISSÃO DOCENTE

Monografia apresentada à Universidade Federal de Santa Maria, Curso de Pós-graduação *Lato Sensu* em Gestão Educacional, como requisito parcial para a obtenção do título de **Especialista em Gestão Educacional**.

Aprovada em 30 de novembro de 2018

Prof.^a Me. Bruna Dalcin Gattiboni (UFSM)
(Presidente/Orientadora)

Prof.^a Dr.^a Daniele Rorato Sagrillo (UFSM)

Prof.^a Dr.^a Viviane Ache Cancian(UFSM)

Sobradinho, RS

2018

Dedico este trabalho, em especial à minha família: pai, mãe e irmão, e a todos que colaboraram, direta ou indiretamente, para sua finalização.

AGRADECIMENTOS

Agradeço aos meus pais, Humberto e Cleonice, sem os quais eu jamais chegaria até aqui. Por me oferecerem todo apoio e não me deixarem desistir. Agradeço, também, ao meu irmão Guilherme, por estar sempre ao meu lado apoiando e sem medir forças para me ajudar em todo o necessário. Amo vocês.

Agradeço, ainda, aos amigos que, direta ou indiretamente, auxiliaram-me durante este percurso. Sou grata a todas as pessoas que contribuíram para meu sucesso e para meu crescimento pessoal. Sou o resultado da confiança e da força de cada um de vocês.

*A verdadeira motivação vem de realização,
desenvolvimento pessoal, satisfação no
trabalho e reconhecimento.*

(Frederick Herzberg)

RESUMO

GESTÃO ESCOLAR E MOTIVAÇÃO DA PROFISSÃO DOCENTE

Autora: Daiane Lamana Carvalho
Orientadora: Bruna Dalcin Gattiboni

Este trabalho buscou refletir sobre as possibilidades e desafios da gestão educacional em desenvolver motivação na profissão docente. Para tanto, fez-se um estudo de caso com abordagem qualitativa, que encontra justificativa pela notória necessidade de promover apoio ao corpo docente das instituições de ensino. Sem ter a pretensão de explorar todos os aspectos possíveis, considera-se que, para o bom funcionamento escolar, é necessário que todos os setores trabalhem em conjunto, sendo indispensável pensar nos aspectos motivacionais do corpo docente. Diante do cenário analisado, constata-se que, apesar da gestão das escolas ser descrita como democrática, os traços que a definem não condizem com as teorias que tratam sobre o tema. Ainda há pontos a serem revisados para que haja um melhor amparo ao corpo docente, de modo que este se sinta realmente motivado para desenvolver o seu trabalho.

Palavras-chave: Gestão Escolar. Motivação. Profissão Docente.

ABSTRACT

SCHOOL MANAGEMENT AND TEACHING PROFESSION MOTIVATION

Author: Daiane Lamana Carvalho

Advisor: Bruna Dalcin Gattiboni

This paper sought to reflect on the possibilities and challenges of educational management in developing motivation in the teaching profession. Therefore, a case study with a qualitative approach was found, which is justified by the notorious need to promote support to the teaching staff of educational institutions. Without pretending to explore all possible aspects, it is considered that for the good school operation, it is necessary that all the sectors work together, being indispensable to think in the motivational aspects of the faculty. In view of the analyzed scenario, it is verified that, although the management of the schools is described as democratic, the traits that define it do not fit the theories that deal with the theme. There are still points to be reviewed so that there is better support for the faculty, so that the faculty really feels motivated to develop their work.

Keywords: School management. Motivation. Occupation Teacher.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Definição e formação da gestão das escolas X 24

Quadro 2 – Caracterização dos participantes da pesquisa 24

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	10
2. PROFISSÃO DOCENTE	12
3. MOTIVAÇÃO DOCENTE	16
4. GESTÃO EDUCACIONAL DEMOCRÁTICA	19
5. METODOLOGIA	23
6. RESULTADOS E DISCUSSÕES	25
6.1. PANORAMA INSTITUCIONAL.....	25
6.2. PERFIL DOS SUJEITOS DE PESQUISA	26
6.3. ANÁLISE DE <i>CORPUS</i>	26
6.3.1. Ambiente de Trabalho e Motivação Docente.....	26
6.3.2. Gestão e Motivação Docente	28
6.3.3. Regimento Escolar e Projeto Político-pedagógico.....	32
7. CONSIDERAÇÕES FINAIS	34
REFERÊNCIAS.....	36
APÊNDICE.....	40

1. INTRODUÇÃO

A presente monografia pretendeu discutir a gestão educacional como possibilidade de gerir pessoas e ir ao encontro de aspectos motivacionais para o trabalho docente e atendeu a um requisito do Curso de Especialização *Lato Sensu* em Gestão Educacional da Universidade Federal de Santa Maria. Sua produção partiu do interesse de aprofundamento no tema e da consideração da sua relevância.

Entende-se que para o bom funcionamento de qualquer instituição é necessário que todos os seus setores estejam trabalhando plenamente. Dessa maneira também ocorre nas escolas, onde todos os seus setores devem trabalhar em conjunto, em prol do bom desempenho da comunidade escolar.

De acordo com Libâneo (2001), os setores da escola são: setor técnico-administrativo, composto pela secretaria escolar, serviços de zeladoria, limpeza e vigilância, multimeios (biblioteca, laboratórios, videoteca, etc); setor pedagógico, formado pelo conselho de classe, coordenação pedagógica e orientação educacional. Para que haja um bom rendimento, é preciso que os integrantes de cada setor (e dos setores entre si) tenham um ambiente de trabalho agradável, que lhes proporcione boas condições para exercerem suas tarefas.

Durante os estágios¹, realizados em escolas públicas do município de Santa Maria – RS, foi constatado que a maioria dos docentes mostrava-se cansado e desmotivado em seu ambiente de trabalho, além disso, em diálogos com outros professores, foi relatada a mesma situação. Neste sentido, surge o anseio de averiguar que meios a gestão pode trabalhar para a motivação do corpo docente.

Partindo da hipótese de que a motivação pode alavancar a satisfação do docente e seus processos de trabalho, esta pesquisa buscou encontrar elementos que elucidem o seguinte problema: de que maneira a gestão educacional pode trabalhar em prol da motivação do corpo docente da escola, para que este tenha um melhor rendimento na execução de suas atividades? Para isso, teve como objetivo geral analisar de que forma a gestão pode contribuir para a motivação dos professores e

¹Estágios curriculares do curso de Letras Português e Inglês, da Universidade Franciscana, realizados em duas escolas públicas do município de Santa Maria – RS, sendo em Português no Ensino Fundamental, Inglês nos Ensinos Fundamental e Médio e em Literatura no Ensino Médio.

como objetivos específicos identificar em que ponto os professores necessitam de mais motivação, analisar qual a melhor forma da gestão escolar dar suporte ao corpo docente e contribuir para a melhoria da execução da profissão docente.

Na expectativa de responder ao problema de pesquisa e alcançar os objetivos, o trabalho estruturou-se através de um estudo de caso, com abordagem qualitativa e aporte teórico. Dessa forma, a revisão de literatura se dividiu em três partes.

No primeiro momento debruçou-se em compreender a profissão docente para, após, discutir sobre os mecanismos motivacionais para a docência, analisando, por fim, a gestão educacional democrática. A seguir, foi feito um levantamento que investiga como o corpo docente das instituições de ensino sente-se em relação a sua profissão, com a finalidade de compreender de que formas a gestão escolar pode contribuir para a melhoria da sua motivação e quais são os fatores influenciadores da desmotivação/motivação para o exercício profissional.

A pesquisa justificou-se pela notória necessidade de promover apoio ao corpo docente das instituições de ensino, considerando o professor como um profissional de suma importância para o bom desenvolvimento das atividades educacionais. Sendo assim, é indispensável que este se sinta amparado pela comunidade escolar, condição que influenciaria no bom rendimento dos alunos e da escola.

Articulando a pesquisa à prática da gestão, o estudo encontrou relevância na possibilidade de auxiliar gestores quanto à possibilidade de motivar docentes e, também, encontrar maneiras de melhorar seu ambiente de trabalho. Espera-se que este trabalho contribua com as discussões sobre o tema e traga visibilidade para a dinâmica do fazer docente.

2. PROFISSÃO DOCENTE

A profissão docente começa a delinear-se durante a formação inicial, onde tem-se acesso às teorias que servirão de base ao futuro professor. Dentro do contexto de formação docente, a formação inicial é um processo de habilitação para a docência, no qual encontram-se marcas da instituição formadora, estando impressos os objetivos e as habilidades aos quais o profissional deve lançar mão durante sua prática profissional (SAVIANI, 2009).

Segundo Saviani (2009), entretanto, os currículos das licenciaturas e da pedagogia apresentam um dilema referente à integração de conteúdos com a didática. Para ele, a solução está na articulação destes elementos, tendo como base a compreensão da docência tal como ela é, buscando ferramentas que permitam visualizar e criticar o que lhes é apresentado, com vistas a aprimorá-lo, optando pelo caminho da pesquisa e da formação continuada.

Assim, recuperando a ligação entre os dois aspectos que caracterizam o ato docente, ou seja, evidenciando os processos didático-pedagógicos pelos quais os conteúdos se tornam assimiláveis pelos alunos no trabalho de ensino-aprendizagem, o dilema será superado. Complementando essa reorganização dos currículos dos cursos de pedagogia e licenciatura, considera-se que o caminho trilhado no âmbito da pesquisa para superar as compartimentalizações departamentais poderia ser tentado também no âmbito do ensino (SAVIANI, 2009, p. 152).

Todavia, de acordo com Paula Júnior (2012), a docência se estabelece a partir de três importantes elementos que devem ser entendidos e aplicados para que o professor seja parte do equacionamento das questões próprias da educação. São eles: a profissionalidade, a profissionalização e o profissionalismo.

Para o autor, a profissionalização acontece após a formação inicial, com a entrada do docente na escola, para a socialização profissional a partir da práxis, permitindo o aprofundamento da instrumentalidade adquirida durante o processo de formação. Deste modo, é no momento de pôr em prática tudo o que foi aprendido durante a graduação que o indivíduo vai dando forma ao ser professor.

No exercício profissional, encarando a realidade das escolas e o contato direto com os alunos e os colegas de trabalho, o docente encontrará a vivência que trará sentido ao que foi estudado e permitirá sua profissionalização. Seguindo este viés,

Nóvoa (1998) refere que a práxis reflexiva agrega valor aos saberes profissionais, afirmando que a “[...] formação não se constrói por acumulação (de cursos, conhecimentos ou técnicas), mas sim, mediante um trabalho de reflexividade crítica sobre as práticas e de reconstrução permanente de uma identidade pessoal” (NÓVOA, 1995, p. 25).

Assim sendo, em conformidade com o pensamento de Lelis (2001):

A escola é o lugar privilegiado capaz de redimensionar os saberes de que são portadores os professores, que se manifestam na ação pedagógica, e as concepções sobre os processos de ensinar e aprender que informam uma série de comportamentos e atitudes (LELIS, 2001, p. 47).

Costa (1995, p. 85) destaca que “[...] professor e escola são duas categorias que se constituíram historicamente [...], vinculadas conjuntamente aos processos e práticas sociais que produzem indivíduos partícipes das trajetórias histórico-culturais das sociedades em que vivem”. Assim, o profissional docente exerce um papel fundamental para que uma instituição de ensino alcance seus objetivos, visto que colocará em prática a função de formar os indivíduos que fazem parte da sociedade.

Porém, tendo em vista a forma como a escola desenvolveu-se no país, não permitindo autonomia para a docência, a profissionalização docente depende de políticas públicas educacionais e de valorização profissional (PAULA JÚNIOR, 2012). Contudo, para Pereira (2011):

Assumir-se enquanto educador e optar conscientemente por um curso que o credencie para o exercício da profissão é um dos primeiros passos na direção da construção da identidade docente. Tal reconhecimento e escolha estão hoje comprometidos em função da representação social da profissão, fortemente marcada por um sentimento de inferioridade, mediocridade e incapacidade. As políticas públicas educacionais têm grande responsabilidade na construção e perpetuação desse significado, uma vez que a valorização do profissional da educação não consegue ir além de um discurso demagógico, que não se traduz em melhorias efetivas nas condições salariais e de trabalho dos professores (PEREIRA, 2011, p. 47).

Saviani (2009) entende que a socialização do saber também representa um dilema acerca da formação, pois é uma condição articulada com o fazer, devendo haver subsídios para a melhoria do trabalho docente, visando obter bons resultados de aprendizagem. Neste sentido, interferem as peculiaridades do contexto da escola e o atendimento às necessidades do grupo que dela faz parte, devendo as iniciativas

corroborar com as intenções pedagógicas, implementando seu projeto educacional (SAVIANI, 2009).

Retomando o pensamento de Paula Júnior (2012), entende-se que a profissionalidade refere-se ao desenvolvimento profissional e pessoal do docente que busca extrapolar a qualificação em busca de aperfeiçoamento, onde o profissional procura essa evolução, normalmente, através de formação continuada. Libâneo (2001, p. 23) complementa, afirmando que a profissionalidade docente tem seu começo no “[...] curso de formação inicial, na [...] história pessoal como aluno, nos estágios, etc.”, devendo-se considerar, ainda, “[...] que os professores aprendem muito compartilhando sua profissão, seus problemas, no contexto de trabalho”.

A formação contínua deve capitalizar as experiências inovadoras e as redes de trabalho que já existem no sistema educativo [...], investindo-as do ponto de vista da sua transformação qualitativa, em vez de instaurar novos dispositivos de controle e de enquadramento. A formação implica a mudança dos professores e das escolas, o que não é possível sem um investimento positivo das experiências inovadoras que já estão no terreno. Caso contrário, desencadeiam-se fenômenos de resistência pessoal e institucional, e provoca-se a passividade de muitos atores educativos. É preciso conjugar a "lógica da procura" (definida pelos professores e pelas escolas) com a "lógica da oferta" (definida pelas instituições de formação), não esquecendo nunca que a formação é indissociável dos projetos profissionais e organizacionais (NÓVOA, 1992, p. 20).

Esta é uma questão importante, tendo em vista que os professores são responsáveis em mediar os conteúdos relevantes à realidade em que a escola e sua comunidade estão inseridos, oportunizando aos alunos refletirem sobre as diversas questões presentes no contexto em que vivem. Apesar disso, a profissionalidade está condicionada às questões que envolvem o trabalho em cada período histórico, fazendo-se necessária a busca por um paradigma cujos fundamentos estejam centrados na figura humana e não somente em conhecimentos específicos (PAULA JÚNIOR, 2012).

A formação pode estimular o desenvolvimento profissional dos professores, no quadro de uma autonomia contextualizada da profissão docente. Importa valorizar paradigmas de formação que promovam a preparação de professores reflexivos, que assumam a responsabilidade do seu próprio desenvolvimento profissional e que participem como protagonistas na implementação das políticas educativas (NÓVOA, 1992, p. 16).

Compreende-se por profissionalismo a escolha pela docência e o comprometimento com a socialização profissional. Deste modo, significa participar efetivamente de todos os processos ligados à educação, sustentando esta escolha profissional através da construção de uma comunidade escolar democrática (PAULA JÚNIOR, 2012).

Profissionalismo significa compromisso com o projeto político democrático, participação na construção coletiva do projeto pedagógico, dedicação ao trabalho de ensinar a todos, domínio da matéria e dos métodos de ensino, respeito à cultura dos alunos, assiduidade, preparação de aulas, etc. (LIBÂNEO, 2002, p. 90).

Nesta direção, Somekh (1989), propõe que as questões relativas à formação e à práxis, entre outros imperativos demonstrados pelos docentes, sejam articulados com a gestão escolar. O autor entende que:

O fato das necessidades de formação serem identificadas pelos professores, em ligação estreita com o desenvolvimento curricular e a organização da escola, favorece a participação dos diversos atores na vida da instituição e a emergência de práticas democráticas (SOMEKH, 1989, p. 161).

Dentro da discussão sobre a formação docente, a inserção deste profissional no lócus institucional e sua prática na docência, considera-se fundamental, para realizar uma síntese de seu futuro como educador, a leitura da realidade concreta do contexto atual. Para além das contradições próprias destes aspectos e do desafio de efetivar um trabalho de reflexividade crítica sobre as práticas e de reconstrução permanente de uma identidade pessoal e profissional, existem ainda, incoerências que não permitem que a educação seja tratada como prioridade.

Para prevalecer uma cultura onde a educação seja vista como mola propulsora de desenvolvimento de pessoas, fazem-se necessários incentivos em todos os aspectos relacionados a ela. Este fato remete, também, à resistência e à apropriação dos lugares de decisão, que são utilizados como ferramentas de democratização e de construção.

3. MOTIVAÇÃO DOCENTE

Ao longo do tempo, a sociedade vem buscando compreender os fatores que inspiram os seres humanos, animando-os para prosseguirem ativos nas diversas práticas a que se propõem. Assim, a motivação, compreendida como o conjunto de elementos que influenciam uma pessoa, é considerada como um aspecto importante, principalmente em relação ao trabalho.

De acordo com Davis e Newstrom (1992, p. 45), “[...] embora algumas atividades humanas aconteçam sem motivação, praticamente quase todos os comportamentos conscientes são motivados ou possuem uma causa”. Deste modo, faz-se necessário expor os determinantes da motivação, bem como as condições que levam as pessoas à indisposição.

[...] de forma ampla, a motivação pode ser definida como o interesse de uma pessoa para a ação. 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 (BERGUE, 2012, p. 19).

Considerando que os condicionantes motivacionais fazem parte de uma sequência de necessidades para o exercício profissional, pode-se dizer que é necessário que o trabalhador tenha estas condições supridas, para que, motivado, exerça de forma correta seu trabalho. De maneira análoga, pode-se afirmar que para que os professores sejam capazes de realizar suas atividades no âmbito escolar, é preciso que estejam motivados e sintam-se acolhidos em seu local de trabalho.

É importante ressaltar que estar motivado não é o mesmo que experimentar momentos de alegria, entusiasmo, bem-estar ou euforia. Esses estados podem, até certo ponto, ser considerados efeitos posteriores do processo motivacional, mas nada explicam sobre sua origem nem sobre o caminho percorrido até que sejam alcançados. Sabe-se que a motivação é muito mais ampla do que os comportamentos ou estados que porventura tenha a capacidade de provocar. A simples e imediata observação do comportamento motivado não responde à pergunta de como conhecer o verdadeiro porquê de sua existência (BERGAMINI, 2003, p. 64).

A autora refere, ainda, que compreender a questão motivacional nem sempre é uma tarefa fácil, pois existe o aspecto subjetivo humano, pois “[...] não somente as pessoas têm objetivos diferentes, como as fontes de energia que determinam seu

comportamento são extremamente variadas”, fazendo com que a leitura dos aspectos motivacionais compreenda uma análise do indivíduo (BERGAMINI, 2003, p. 64). Deve-se contemplar, também, as particularidades do fazer docente, cujo estudo é fundamental para seus níveis de satisfação e de motivação (ESTEVE, 1995, MCLAUGHLIN, 1988).

Existem questões da valorização do professor, como salários, carga horária, acomodações adequadas, entre outros aspectos, que podem influenciar na ação profissional (SAVIANI, 2009). Desta maneira, comumente, observa-se, nas escolas, professores desmotivados com seu trabalho, indispostos para a prática profissional.

Esses fatores podem contribuir para um mal-estar docente, que, para Esteve (1995, p. 98), refere-se aos “[...] efeitos permanentes, de caráter negativo, que afetam a personalidade do professor como resultado das condições psicológicas e sociais em que exerce a docência, devido à mudança social acelerada”. A esta constatação segue o fato de que:

O cenário educacional brasileiro impregnado pela desvalorização social do trabalho dos profissionais do saber retrata professores com sérios problemas de saúde, tais como a [...] depressão, síndrome do pânico, dentre outras diversas doenças emocionais e decorrentes do exercício da função docente, intensificado pela precariedade no ambiente de trabalho, salários incompatíveis com a complexidade do magistério, resultando na própria precariedade do sistema de ensino e na falta de eficácia das leis de proteção ao trabalhador docente (OLIVEIRA; PIRES, 2014, p. 77).

Segundo Silva (2012, p.23), “[...] quando o docente se sente apoiado e valorizado, o seu desempenho em sala de aula melhora”, todavia, a autora salienta que “[...] se o professor está desmotivado, o rendimento e a qualidade do seu trabalho tendem a diminuir, causando queda na sua produtividade e, conseqüentemente fragiliza a aprendizagem do aluno”. Bergamini (2012, p. 66) compreende que, neste aspecto, faz-se premente resgatar o sentido do trabalho, ou seja, é importante entender que “[...] o trabalho tem a propriedade de oferecer parâmetros para as expectativas e os ideais de cada ser humano”.

Corroborando com esta aceção de trabalho e entendendo que a diversidade entre as pessoas determina a posição do fazer em sua vida, outros aspectos são fundamentais, pois:

Se o trabalho torna-se dotado de sentido, será também (e decisivamente) através da arte, da poesia, da pintura, da literatura, da música, do tempo livre, do ócio, que o ser social poderá humanizar-se e emancipar-se em seu sentido mais profundo (ANTUNES, 2005, p. 92).

Porém, mesmo considerando esta perspectiva, leva-se em conta que:

Sob o ponto de vista dos trabalhadores e como objetivo estratégico das instituições, o que se almeja é um trabalho que permita com que o profissional coloque em prática suas habilidades e competências, que lhe traga um retorno financeiro para manter uma vida digna e proporcionar outras aquisições, incluindo lazer, e que o motive a buscar mais conhecimento visando um crescimento na sua carreira e o reconhecimento por isso (ARNT; MORAES; AMARAL, 2018, p. 37).

Como estes atributos não verificam-se no contexto educacional, compreendendo, também, aos docentes, infere-se que “[...] o contexto do trabalho contemporâneo está articulado a uma série de alterações das mais diversas ordens” (TOLFO; PICCININI, 2007, p. 38). Assim sendo, o aprofundamento desta problemática encontra desafios e dificuldades, tendo em vista que:

[A] dupla dimensão presente no processo de trabalho que, ao mesmo tempo cria e subordina, emancipa e aliena, humaniza e degrada, oferece autonomia, mas gera sujeição, libera e escraviza, impede que o estudo do trabalho humano seja unilateralizado ou mesmo tratado de modo binário e mesmo dual (ANTUNES, 2008, p. 4).

Percebendo que o estudo e a compreensão da articulação dinâmica dos processos educativos permitem apreender como surgem e relacionam-se os fatores motivacionais, bem como sua importância, concordando com Davis e Newstrom (1992), conclui-se que a instituição deve identificar os impulsos e as necessidades de seus profissionais, de modo a canalizar o comportamento deles para o desempenho do trabalho. Deste modo, além dos necessários investimentos que qualifiquem a educação e potencializem a vontade de continuar a formação, propostos por Saviani (2009), o primeiro passo deve ser a investigação da situação em que se encontra o ambiente de trabalho dos professores da escola, sendo este um dos papéis da gestão escolar.

4. GESTÃO EDUCACIONAL DEMOCRÁTICA

O termo gestão escolar foi criado na intenção de afastar este conceito da ideia e da prática de administração escolar, haja visto que, na década de 80, esta começou a ser questionada por sua aproximação com as teorias empresariais e, também, procurava-se introduzir modelos democráticos (OLIVEIRA, 2004). Segundo Oliveira (2010, p. 30), “[...] as críticas à hierarquização, centralização da administração escolar e ao modelo burocrático e centrado nas especializações levou à consolidação de outras referências de gestão educacional, inscrita na Constituição Federal de 1988”.

A gestão escolar objetiva trazer para a escola novos componentes fundamentados em teorias capazes de alavancar a eficiência dos processos e qualificar a educação. Portanto, a gestão é considerada o alicerce de sustentação dos professores na busca por melhorias na execução de seu trabalho, visto que a mesma busca formas de alcançar suas finalidades e, para isso, mobiliza todos os componentes da organização escolar (LIBÂNEO, 2001).

A gestão escolar [...] situa-se no plano da escola e diz respeito a tarefas que estão sob sua esfera de abrangência. [...]. A gestão escolar [...] orienta-se para assegurar aquilo que é próprio de sua finalidade – promover o ensino e a aprendizagem, viabilizando a educação como um direito de todos, conforme determinam a Constituição e a Lei de Diretrizes e Bases (VIEIRA, 2007, p. 11).

Entretanto, segundo Ribeiro e Chaves (2012, p. 1), de modo diferente “[...] a gestão educacional é uma construção histórica, resultante de um processo de transformação social, econômico e político [e] reveste-se de contradições e de diversos interesses políticos”. Assim, a gestão educacional parte da necessidade de mudança de paradigmas para “[...] padrões descentralizados de gestão dos sistemas educacionais” (BORGES, 2004, p. 78).

A gestão educacional refere-se “[...] à gestão em âmbito macro, a partir dos órgãos superiores dos sistemas de ensino, e em âmbito micro, a partir das escolas. A expressão gestão educacional abrange a gestão de sistemas de ensino e a gestão escolar” (LÜCK, 2017, p. 15).

Para a autora, “[...] a lógica da gestão é orientada pelos princípios democráticos e é caracterizada pelo reconhecimento da importância da participação consciente e esclarecida das pessoas” (LÜCK, 2017, p. 20). De acordo com Lück (1997):

[...] o conceito de gestão educacional, [...], abrange uma série de concepções [das quais] pode-se citar, dentre outros aspectos: a democratização do processo de determinação dos destinos do estabelecimento de ensino e seu projeto político-pedagógico; a compreensão da questão dinâmica e conflitiva das relações interpessoais da organização, o entendimento dessa organização como uma entidade viva e dinâmica, demandando uma atuação especial de liderança; o entendimento de que a mudança dos processos pedagógicos envolve alterações nas relações sociais da organização; a compreensão de que o avanços das organizações se assentam muito mais em seus processos sociais, sinergia e competência, do que sobre insumos ou recursos (LÜCK, 1997, p. 16).

Lück (2013, p. 51) salienta, ainda, que “[...] a gestão educacional abrange, portanto, a articulação dinâmica do conjunto de atuações como prática social que ocorre em uma unidade ou conjunto de unidades de trabalho”. Dessa maneira, a gestão pode fazer eco às vozes dos indivíduos da comunidade escolar, pontuando as possíveis melhorias a serem buscadas.

Para tanto, defende-se a democracia na escola, visando garantir uma gestão participativa na esfera de decisões à toda a comunidade escolar, que deve estar envolvida em todas as etapas, colaborando para que seja efetivada. E, neste sentido:

A participação é o principal meio de se assegurar a gestão democrática da escola, possibilitando o envolvimento de profissionais e usuários no processo de tomada de decisões e no funcionamento da organização escolar. Além disso, proporciona um melhor conhecimento dos objetivos e metas, da estrutura organizacional e de sua dinâmica, das relações da escola com a comunidade, e favorece uma aproximação maior entre professores, alunos, pais (LIBÂNEO, 2001, p. 79).

A gestão democrática do ensino público foi instituída pelo artigo 206, inciso VI, da Constituição Federal e, no artigo 197, inciso VI, da Constituição do Estado e deve ser exercida na forma da Lei Estadual 10.576, de 14 novembro de 1995 (ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL, 2012). Mesmo assim, constata-se que:

A gestão democrática da educação é hoje um valor já consagrado no Brasil e no mundo, embora ainda não totalmente compreendido e incorporado à prática social global e à prática educacional brasileira e mundial. É indubitável sua importância como um recurso de participação humana e de formação para a cidadania. É indubitável sua necessidade para a construção de uma sociedade mais justa e igualitária. É indubitável sua importância como fonte de humanização (FERREIRA, 2004, p. 305).

Nesta direção, a Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, que estabelece as Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN), discorre, em seu artigo 14, que:

Os sistemas de ensino definirão as normas da gestão democrática do ensino público na educação básica, de acordo com as suas peculiaridades e conforme os seguintes princípios:

I – participação dos profissionais da educação na elaboração do projeto pedagógico da escola;

II – participação das comunidades escolar e local em conselhos escolares ou equivalentes (BRASIL, 1996, p. 12).

Igualmente, considera-se que:

Uma das funções básicas do professor é participar ativamente na gestão e organização da escola contribuindo nas decisões de cunho organizativo, administrativo e pedagógico. Para isso, ele precisa conhecer bem os objetivos e o funcionamento de uma escola, dominar e exercer competentemente sua profissão de professor, trabalhar em equipe e cooperar com outros profissionais (LIBÂNEO, 2001, p. 25).

Outrossim, a legislação educacional prescreve que a gestão deve atentar para as questões de valorização dos profissionais de ensino (ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL, 2012). Esta constatação remete à problemática da motivação docente, onde a gestão tem uma importância principal na gestão de pessoas, pois pode desenvolver meios de promover melhores condições para os docentes desenvolverem seu trabalho no ambiente escolar.

Nesta questão, a gestão educacional democrática pode investir em motivação para desenvolver a “[...] mobilização do talento e da energia humana necessários para a realização dos objetivos de promover nas instituições educacionais experiências positivas e promissoras de formação de seus jovens alunos” (LÜCK, 1997, p. 17). Desta maneira, como um dos aspectos principais da gestão, destaca-se a atividade relacionada à:

Motivação e desenvolvimento de espírito comprometido com o trabalho educacional, pelos quais os participantes da comunidade escolar reconhecem em si os valores correspondentes aos valores educacionais e a perspectiva de, com seu empenho e competências, contribuir para a realização de seus objetivos, e, ao mesmo tempo que contribuem para a formação e aprendizagem dos seus alunos, alcançam e reconhecem os mesmos resultados em si próprios (LÜCK, 2009, p. 52).

Por fim, entende-se que “[...] as demandas e possibilidades de atuação sob a dimensão da gestão de pessoas são múltiplas, pois interferem em todas as ações da escola e se articulam com todas as demais dimensões de gestão escolar” (LÜCK, 2009, p. 51). Considerando, ainda que, estando motivado, o professor terá prazer em

praticar seu trabalho, acarretando um melhor desempenho e, ciente da sua importância na formação discente, faz-se necessária a atenção da gestão para os aspectos motivacionais de seus professores.

5. METODOLOGIA

Metodologicamente, esta pesquisa caracterizou-se por ser um estudo de caso, ou seja, “[...] uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real” (YIN, 2005, p. 32). Para Lima (2008, p. 34), “[...] corresponde a uma das formas de realizar pesquisas empíricas de caráter qualitativo sobre um fenômeno em curso e em seu contexto real”.

Neste sentido, a abordagem qualitativa complementa, considerando os aspectos difíceis de mensurar (MYNAIO, 2012). De acordo com Gatti e André (2013, p. 30), “[...] defende uma visão mais holística dos fenômenos, isto é, que leve em conta todos os componentes de uma situação em suas interações e influências recíprocas” (GATTI; ANDRÉ, 2013, p. 30).

Os dados foram coletados em duas escolas públicas, sendo uma da rede estadual e outra da rede municipal de ensino, ambas no município de Santa Maria – RS, utilizando-se questionário cujo “[...] resultado da formulação e da aplicação de uma série ordenada de questões e de alternativas de respostas, cujo teor detalha aspectos relativos à hipótese verificada e às variáveis privilegiadas” (LIMA, 2008, p. 71). Os participantes da pesquisa são docentes das referidas escolas e os critérios de inclusão dos locais e dos participantes deu-se pela disponibilidade dos professores e pelo tempo hábil para a realização do trabalho. Deste modo, participaram da pesquisa quatro docentes, dois de cada instituição de ensino.

Foram observados os aspectos éticos utilizados nas pesquisas em Ciências Humanas e Sociais e de outras que utilizam metodologias próprias dessas áreas, tendo sido solicitada autorização das escolas para a execução da pesquisa. Outrossim, aos que aceitaram participar foi solicitada a assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido – TCLE, fornecendo-se, na ocasião, informações sobre os objetivos, metodologia, riscos e benefícios da pesquisa.

Garantiu-se o anonimato às escolas e aos participantes. A identificação deu-se em Escola X (EX) e professores 1 (P1) e 2 (P2) para a escola estadual e Escola Y (EY) e professores 3 (P3) e 4 (P4) para a escola municipal.

Na abordagem dos dados foi utilizada a análise de conteúdo que refere-se a:

Um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando a obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens (BARDIN, 2011, p. 47).

Além disso, foi realizado um levantamento do contexto de cada escola pesquisada, através de seus regimentos escolares e de seus projetos pedagógicos, com o intuito de compreender melhor o panorama destas instituições. A escolha do material para a validação deste trabalho objetivou investigar quais melhorias podem ser feitas pela gestão para oferecer maior motivação para o corpo docente.

A partir dessas considerações, o próximo item do trabalho, intitulado Resultados e Discussões, traz um panorama das escolas, com a formação de sua gestão, o perfil dos sujeitos de pesquisa e a análise dos dados coletados através do questionário. Logo após, segue-se o *Corpus* de Pesquisa, onde foram discutidos os dados dos questionários, bem como foi feita a análise dos Regimentos Escolares e Projetos Político-pedagógicos de ambas as instituições.

6. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Esta seção, inicialmente, traz um panorama das escolas, com a formação de sua gestão e o perfil dos sujeitos de pesquisa que, na intenção de facilitar a interpretação das respostas, foram apresentados através de quadros. A seguir, são exibidos, de forma descritiva, os dados obtidos através do questionário, considerando-se as abordagens *Ambiente de Trabalho e Motivação Docente* e *Gestão e Motivação Docente*, finalizando com a análise dos documentos: Regimentos Escolares e Projetos Político-pedagógicos de ambas as instituições.

6.1. PANORAMA INSTITUCIONAL

Quadro 1 – Definição e formação da gestão das escolas X e Y

Escola	Forma de definição da gestão	Formação da gestão
Escola X	Eleição	Formada de acordo com o número de alunos, sendo um diretor, um vice-diretor geral, um vice-diretor para cada turno (manhã, tarde e noite) e um vice-diretor para o curso normal. Os coordenadores são cargos de confiança do diretor.
Escola Y	Eleição	Diretora, vice-diretora e supervisora.

Fonte: quadro elaborado pela autora (2018).

A partir do embasamento teórico proporcionado com a leitura do referencial bibliográfico acerca de gestão educacional democrática e que serve de norte para a análise dos dados obtidos, pode-se observar que uma das escolas tem os cargos de coordenadores como cargos de confiança do diretor, destoando do termo democracia. Entretanto, este termo “[...] é essencialmente contestável, revelando uma interminável disputa teórica em torno da sua definição” (BORGES, 2004, p. 79).

Para o autor, “[...] o debate em torno do conceito reflete uma disputa mais ampla sobre o controle das escolas e do processo educacional, que por sua vez se relaciona a distintos modelos de organização do Estado e da sociedade” (BORGES, 2004, p. 79). A questão encontra-se arraigada nos arranjos de poder instituídos pela sociedade, estando sujeita a outros questionamentos.

6.2. PERFIL DOS SUJEITOS DE PESQUISA

Quadro 2 – Caracterização dos participantes da pesquisa

Identificação	Idade	Tempo de serviço
Professor 1	42 anos	16 anos
Professor 2	40 anos	19 anos
Professor 3	35 anos	11 anos
Professor 4	38 anos	11 anos

Fonte: quadro elaborado pela autora (2018).

Buscando refletir a realidade de inserção institucional, foi traçado o perfil dos profissionais que participaram deste estudo. Os participantes são do sexo masculino, em uma faixa etária que varia dos 35 aos 42 anos e atuantes como professores por um espaço de tempo que varia entre 11 a 19 anos, demonstrando que sujeitos de pesquisa possuem experiência considerável na docência.

6.3. ANÁLISE DE *CORPUS*

6.3.1. Ambiente de Trabalho e Motivação Docente

O ambiente de trabalho tem importância fundamental para o desempenho da ação docente, pois é no lócus profissional que o professor desenvolve sua profissionalização, socializa os conhecimentos e aprimora a práxis. Assim sendo, a escola é um cenário “[...] privilegiado capaz de redimensionar os saberes de que são portadores os professores, que se manifestam na ação pedagógica” (LELIS, 2001, p. 47).

Entendendo a motivação como o conjunto de elementos que influenciam uma pessoa e que, “[...] de forma ampla, [...] pode ser definida como o interesse de uma pessoa para a ação” (BERGUE, 2012, p. 19), considera-se a motivação como um aspecto importante em relação ao trabalho. Todavia, para Saviani (2009), existem questões que podem influenciar a motivação docente e o ambiente de trabalho é uma delas, podendo impactar na ação profissional de formas positiva ou negativa, de acordo com sua adequação.

Neste sentido, o Professor 1, da Escola X, referiu sentir-se à vontade em seu ambiente de trabalho, definindo este como muito bom e que, em seu ponto de vista:

“[...] a motivação é algo pessoal e devido ao entrosamento com colegas de trabalho e alunos, sinto-me motivado em relação à profissão” (P1).

Mencionou, ainda, a turma de 3º ano do Ensino Médio, da qual é regente, contando que:

“[...] os alunos participam de cursos preparatórios e trazem novidades diariamente para a sala de aula” (P1).

Sua resposta sugere que compreender a questão motivacional nem sempre é uma tarefa fácil, pois existe o aspecto subjetivo humano, fazendo com que a leitura dos aspectos motivacionais compreenda uma análise do indivíduo (BERGAMINI, 2003). Além disso, deve contemplar, também, as particularidades do fazer docente, cujo estudo é fundamental para seus níveis de satisfação e de motivação (ESTEVE, 1995, MCLAUGHLIN, 1988).

A partir das respostas do Professor 2, também da Escola X, constata-se que este gosta de seu ambiente de trabalho e sente-se muito bem no mesmo. Quanto à motivação em relação ao seu trabalho, referiu que:

“[...] existem momentos em que sinto-me motivado e, em outros momentos, sinto-me desmotivado” (P2).

Contudo, o Professor 2 preferiu não mencionar os fatos que o desmotivam. Deste modo, não ficam visíveis os aspectos desmotivacionais e se os mesmos fazem referência à sua subjetividade ou se são questões próprias da docência (BERGAMINI, 2003, ESTEVE, 1995, MCLAUGHLIN, 1988).

Em relação à análise das respostas dos professores da Escola Y, o Professor 3 relatou que sente-se bem no ambiente de trabalho e tem uma boa relação com seus alunos e colegas. Ponderou, ainda, que sente-se motivado com seu trabalho, aludindo que:

“[...] a educação é a única forma de melhorar a situação do país” (P3).

Corroborando com esta afirmativa, Lück (2013) sustenta que:

Em meio a esse processo de mudança, não apenas a escola desenvolve a consciência sobre a necessidade de orientar o seu processo interno de mudança, de modo a acompanhar as novas condições externas, como a própria sociedade cobra que o faça. Assim é que a escola encontra-se, hoje, no centro de atenções da sociedade. Isto porque se reconhece que a educação, na sociedade globalizada e economia centrada no conhecimento, é dotada de grande valor estratégico para o desenvolvimento de qualquer sociedade e da qualidade de vida de seus cidadãos (LÜCK, 2013, p. 31).

O Professor 4 referiu sentir-se bem em seu ambiente de trabalho, tendo:

“[...] liberdade para organizar as aulas conforme as necessidades e interesses dos alunos” (P4).

Narrou sentir-se motivado em relação ao trabalho, afirmando que:

“[...] motivação é imprescindível para enfrentar o cotidiano escolar que, por vezes, é desgastante” (P4).

Observa-se, então, que os participantes da pesquisa afirmam bem-estar em relação ao ambiente de trabalho, demonstrando sua adequação e a importância da motivação para o desempenho profissional. Entretanto, os condicionantes da motivação sentida estão centrados, principalmente, nas boas relações entre os membros da comunidade escolar, seguindo-se da autonomia docente e da possibilidade de outros fatores, como a subjetividade do profissional.

Diante deste panorama, constata-se que faz-se mister compreender que o ambiente de trabalho influencia no desempenho profissional e que outros aspectos relacionados a ele podem ser observados e trabalhados no sentido de agregar motivação docente. Deste modo, sugere-se o acompanhamento de outros tópicos que integrem o ambiente de trabalho, bem como apreender as formas com que a gestão pode intervir neste contexto.

6.3.2. Gestão e Motivação Docente

De acordo com Lück (1997, p. 17), a gestão educacional democrática está “[...] voltada para a transformação das instituições e de seus processos, como meio para

a melhoria das condições de funcionamento do sistema de ensino e de suas instituições”. Para a autora, “[...] as unidades de ensino [através da gestão] poderiam, em seu interior, praticar a busca de soluções próprias para seus problemas e, portanto, mais adequadas às suas necessidades e expectativas” (LÜCK, 1997, p. 17).

Neste sentido, a gestão educacional democrática pode mobilizar as pessoas da instituição através de motivação, levando-as à participação comprometida com o trabalho. Segundo Lück (1997, p. 12), “[...] essa sinergia seria conduzida pela equipe de gestão da escola, sob a liderança de seu diretor, voltada para a dinamização e coordenação do processo co-participativo, para atender às demandas educacionais da sociedade”.

Nesta direção, de acordo com a análise das respostas dos questionários aplicados aos professores pertencentes à Escola X, o Professor 1, afirmou:

“[...] participo da gestão e não encontro dificuldades em meu ambiente de trabalho. A gestão preocupa-se com a motivação do corpo docente e, nesse sentido, deve ofertar condições adequadas” (P1).

De certo modo, sua resposta vai de encontro às palavras de Libâneo (2001, p. 26), que diz que são “[...] atitudes necessárias à participação solidária e responsável na gestão da escola como cooperação, solidariedade, responsabilidade, respeito mútuo e diálogo”. Em vista disso, pode-se perceber que o bom convívio do Professor 1 em seu ambiente de trabalho deve-se à sua participação e dedicação à gestão, o que lhe mantém informado sobre as necessidades da comunidade escolar e lhe auxilia diretamente no bom exercício de suas atividades, trazendo benefícios em sua motivação a respeito da profissão docente.

O Professor 2, afirmou não encontrar dificuldades no trabalho com a gestão e que:

“[...] mesmo com todas as limitações, a gestão preocupa-se com o bem-estar dos docentes, fazendo o que pode para criar um ambiente de motivação” (P2).

Conforme Libâneo (2001, p. 82), “[...] a tarefa básica da escola é o ensino; que se cumpre pela atividade docente [onde a] organização escolar necessária é aquela que melhor favorece aqueles objetivos e assegura as melhores condições de

realização do trabalho docente”. Ao dar suporte ao corpo docente, a gestão colabora para uma melhoria no ambiente de trabalho e disso resulta a conclusão de que o bom relacionamento do Professor 2 com a gestão da escola interfere no bem-estar em seu ambiente de trabalho.

Em relação à análise das respostas dos professores da Escola Y, o Professor 3 relatou que:

“[...] a gestão, algumas vezes, preocupa-se com a motivação do corpo docente e, em outras, não. Por exemplo, em momento algum presenciei alguém da gestão substituir algum colega quando necessário (P3).

Em conformidade com o pensamento de Lück (1997):

A prática individualizada e mais ainda a individualista e competitiva, empregadas em nome da defesa de áreas e territórios específicos - muitas vezes expressada de forma camuflada e sutil - deve ser superada gradativamente em nome de uma ação coletiva pela qual, no final, todos saiam ganhando, aprimorando-se no exercício da democracia ativa e da socialização como forma de desenvolvimento individual (LÜCK, 1997, p. 17).

Sobre as dificuldades de trabalhar com a gestão, declarou que:

“[...] não encontro problemas e, quase sempre, ao necessitar de alguma ajuda ou orientação, fui atendido, mas a gestão poderia interferir na melhoria da motivação através de mais reuniões pedagógicas, cursos de formação e continuar o trabalho que já é desenvolvido” (P3).

Sobre esse aspecto, Libâneo (2001, p. 21) entende que “[...] a escola pode ser organizada para funcionar ‘cada um por si’, [...], ou pode estimular o trabalho coletivo”. Com isso, pode-se perceber que a gestão democrática deve zelar pelo atendimento das necessidades da comunidade escolar, ajudando a tornar o ambiente de trabalho mais harmonioso, contribuindo, também, para a motivação do corpo docente.

O Professor 4 referiu que, quanto à preocupação da gestão para com o corpo docente, esta não oferece a dedicação necessária, revelando que:

“[...] o que fortalece o corpo docente é o fato de serem um grupo de professores muito unidos, onde todos apoiam-se e ajudam-se, sempre que possível” (P4).

O Professor 4 relatou, ainda, que a dificuldade que encontra para lidar com a gestão:

“[...] é a falta de valorização dos professores e a imposição de algumas normas, onde somente, às vezes, o corpo docente é consultado. Ao ser submetido à regras e sem poder opinar nas tomadas de decisão, o corpo docente sente-se desmotivado e desvalorizado em seu ambiente de trabalho” (P4).

Para ele, a gestão poderia interferir em uma maior motivação de seu trabalho:

“[...] através de mais valorização do corpo docente, no auxílio no trato com a indisciplina dos alunos e na oferta de paletas ou atividades para melhorar a autoestima dos docentes” (P4).

A fala do Professor 4 remete ao pensamento de Libâneo (2001, p. 25-26), que afirma que “[...] o professor é um ativo participante de uma comunidade profissional de aprendizagem, atuando no seu funcionamento, na sua animação e no seu desenvolvimento”. Evidenciou, ainda, a importância de dar-se voz aos docentes no momento de delinear as metas da escola, afim de democratizar as escolhas, contribuindo para a motivação dos docentes e para uma instituição mais justa.

Entretanto, revelou que a gestão dessa escola ainda não está totalmente adaptada a democratização, visto que:

[...] a proposição da democratização da escola aponta para o estabelecimento de um sistema de relacionamento e de tomada de decisão em que todos tenham a possibilidade de participar e contribuir, a partir de seu potencial que, por essa participação, se expande, criando um empoderamento pessoal de todos, em conjunto, e da instituição (LÜCK, 2013, p. 58).

Para Libâneo (2001), tudo aquilo que ocorre no cotidiano escolar afeta diretamente no trabalho desenvolvido em sala de aula. Como a percepção e as atitudes dos professores estão diretamente ligadas ao que vivenciam na escola, no momento em que a gestão deixa de valorizá-los, estes passam a sentir-se desmotivados em relação ao trabalho, o que refletirá diretamente no relacionamento com os alunos.

Sintetizando, percebe-se que os docentes compreendem o que é motivação e quais são seus fatores determinantes, vendo o ambiente de trabalho como uma perspectiva com potencial motivador. Portanto, ressalta-se a prioridade com que a gestão educacional deve tratar a questão dos aspectos motivacionais dos

professores, configurando-se em uma pauta emergencial a ser desenvolvida com o coletivo escolar.

6.3.3. Regimento Escolar e Projeto Político-pedagógico

De acordo com Ferreira e Aguiar (2001):

A gestão da educação acontece e se desenvolve em todos os âmbitos da escola, inclusive e fundamentalmente, na sala de aula, onde se objetiva o projeto político-pedagógico não só como desenvolvimento do planejado, mas como fonte privilegiada de novos subsídios para novas tomadas de decisões para o estabelecimento de novas políticas. [...] A razão de ser da gestão da educação consiste, portanto, na garantia de qualidade do processo de formação humana – expresso no projeto político-pedagógico – que possibilitará ao educando crescer e, através dos conteúdos do ensino que são conteúdos de vida, humanizar-se, isto é, tornar-se mais humano (FERREIRA; AGUIAR, 2001, p. 309).

A gestão democrática está vinculada aos documentos institucionais oficiais, bem como a escola e a comunidade escolar. Neste sentido, para Barbosa *et al.* (2012, p. 30), o projeto político-pedagógico (PPP):

[...] é um instrumento pelo qual a escola constrói os projetos, planejando como fazer e o que irá realizar. E nesta perspectiva, o projeto vai muito além de planos de ensino e atividades, é uma forma de organização do trabalho pedagógico da escola, transformando-se numa ferramenta de planejamento e avaliação dinâmica, participativa, evolutiva e democrática. Intervém na mudança da realidade, buscando uma direção para alcançar um referencial que possa alicerçar a construção do que se deseja realizar. Essa construção implica em quais valores a comunidade acredita e visualiza, em relação à aprendizagem dos alunos (BARBOSA *et al.*, 2012, p. 30).

Além do PPP, o Regimento Escolar merece análise para a compreensão do funcionamento escolar e do atendimento prestado. Assim sendo, o Regimento “[...] é o conjunto de normas que disciplinam as atividades comuns aos vários órgãos e serviços [...], nos planos administrativo, didático-pedagógico e disciplinar, com o objetivo de complementar e normatizar as disposições estatutárias” (IFRS, 2010, p. 7).

Compreendê-los e usá-los como fonte bibliográfica são exigências para a apreensão de como a escola institui-se frente as adversidades, bem como, servem de

fundamentos que amparam outras pesquisas na área de educação. Neste sentido, ambas as escolas estudadas se ampararam na legislação educacional brasileira para a construção destes documentos, que possuem muita similaridade entre si, trazendo sempre a continuidade do processo educacional como objetivo.

Os PPP's de ambas as escolas iniciam, expondo no corpo situacional, dados de identificação, metas, objetivos e síntese do contexto em que se inserem, realizando um diagnóstico que define as prioridades. No corpo conceitual são expostos os eixos fundamentais do projeto cujas bases são suas concepções de sociedade, homem, educação, escola, currículo, ensino e aprendizagem. Os PPP's são finalizados com o preparo das atividades que devem ser executadas para que se atinjam os objetivos propostos.

Em relação aos objetivos deste trabalho, cumpre salientar que trazem informações sobre a forma com que elegem seus dirigentes. Apesar de se constituir em um processo democrático, a Escola X, da rede estadual, tem os cargos de coordenadores como cargos de confiança do diretor. Estes documentos trazem, ainda, no contexto da função social da escola, a participação coletiva em todos os processos escolares, indicando a existência de uma gestão educacional democrática em ambas as escolas.

Quanto ao Regimento Escolar, em ambas as escolas, este documento traz minuciosamente a estrutura organizacional, bem como a incumbência de cada instância que forma a organização. Aqui, também, fica evidente que os representantes são eleitos, bem como são especificadas as competências da gestão, que é reportada, no capítulo que trata dos princípios, como democrática.

Todavia, há de se reconhecer que como um documento construído democraticamente, neste caso o PPP, o Regimento Escolar, que é uma de suas consequências, também o é, sendo um primeiro passo para uma gestão educacional democrática. Cabe reconhecer seu conteúdo e seu valor, para que sejam cumpridos nas exigências institucionais.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A docência, enquanto profissão, inicia durante o processo de graduação e firma-se quando o professor inicia seu trabalho nas escolas, socializando seus conhecimentos. A partir desse marco, o docente tende a aperfeiçoar-se, demonstrando uma postura participativa e comprometida com as práticas em educação.

Todavia, o desenvolvimento da ação profissional pode ser influenciado por fenômenos que fomentam inspiração ou indisposição para o trabalho, trazendo consequências positivas ou negativas, respectivamente, e a compreensão destes aspectos e a intervenção nas causas que trazem insatisfação são primordiais. Neste sentido, a gestão educacional democrática surge como um instrumento que pode ser utilizado na análise destas situações e, também, como uma ferramenta de promoção de motivação.

Considerando estas assertivas, foi objetivado nesse trabalho analisar de que forma a gestão pode contribuir para a motivação dos professores e, mais especificamente, identificar em que ponto os professores necessitam de mais motivação, analisar qual a melhor forma da gestão escolar dar suporte ao corpo docente e contribuir para a melhoria da execução da profissão docente.

Partindo da hipótese de que a motivação pode trazer consequências positivas para o profissional e sua prática, este estudo centrou-se em buscar respostas para o seguinte problema de pesquisa: de que maneira a gestão educacional pode trabalhar em prol da motivação do corpo docente da escola, para que este tenha um melhor rendimento na execução de suas atividades?

Assim, através de uma abordagem qualitativa, esta pesquisa teve como campo de investigação duas escolas públicas no município de Santa Maria – RS e, para a produção dos dados, foi utilizado um questionário e na abordagem dos dados obtidos foi utilizada a análise de conteúdo. Além da definição e formação da gestão das escolas pesquisadas e do perfil dos sujeitos de pesquisa, foram achados os seguintes temas analíticos: *Ambiente de Trabalho e Motivação Docente* e *Gestão e Motivação Docente*.

A análise do questionário inicial permitiu ter uma noção sobre o perfil dos sujeitos do estudo e de como se forma o corpo gestor, observando-se que nem sempre os cargos são distribuídos de forma democrática. Nas respostas obtidas foi possível observar que a gestão pode contribuir para a motivação do corpo docente, através da oferta de formação continuada ou de atividades relacionadas às questões pedagógicas, além de tratar de assuntos relacionados à autoestima dos profissionais.

Os resultados apontam que existe consenso entre os docentes em relação à união como forma de fortalecimento. Eles entendem que a gestão pode trabalhar nos processos interativos entre os profissionais, fortalecendo vínculos, contribuindo para a melhoria na execução do trabalho dos professores.

Em relação aos pontos que necessitam de maior motivação, constatou-se maior fragilidade no momento de lidarem com a indisciplina de alunos e na falta de práticas democráticas em alguns processos decisórios. Quanto à melhor forma de gestão em relação ao suporte para o corpo docente, os professores sugerem um modelo que amplie o direito à participação, seja solidário no cotidiano na escola, que proporcione auxílio nas tarefas de trabalho, além de incentivos para a formação continuada e para atividades que contemplem a autoestima dos mesmos.

Verificou-se, ainda, que, apesar da gestão das escolas ser descrita como democrática, os traços que as definem não condizem totalmente com este aspecto. Existem pontos que devem ser revistos, indicando lacunas que demandam novas ações da gestão no sentido de motivar os professores.

Destacou-se a importância do diálogo com a comunidade escolar e, também, a necessidade de os docentes participarem ativamente da gestão. Em virtude dos aspectos elencados como desmotivadores que não podem ser solucionados pela gestão, consolida-se a necessidade de organização da categoria.

Por fim, conclui-se que as escolas, por meio da gestão educacional democrática, devem avaliar os fatores motivacionais e os que levam à insatisfação, buscando formas de trazer resolutividade às questões que surgem, para que os docentes sejam tratados com o devido reconhecimento e se vejam importantes. Isto não só elevaria a motivação destes profissionais, como qualificaria a docência.

Firma-se, então, que esta pesquisa agrega elementos relevantes para o assunto, sem esgotar esta discussão, oferecendo apenas algumas

consideração sobre o tema. Em vista disso, acredita-se relevante o desenvolvimento de mais pesquisas neste campo do conhecimento, a fim de colaborar com os estudos acerca da gestão democrática.

REFERÊNCIAS

ANTUNES, R. **O Caracol e sua Concha**: ensaios sobre a nova morfologia do trabalho. São Paulo, Boitempo, 2005.

_____. O trabalho e seus sentidos: dimensões e crise estrutural do capital e suas respostas. **Confluências - Revista Interdisciplinar de Sociologia e Direito**, Programa de Pós-graduação em Sociologia e Direito, Universidade Federal Fluminense, v. 10, n. 1, p. 43-61, Rio de Janeiro, 2008.

ARNT, K. O.; MORAES, M. A. C.; AMARAL, J. C. S. R. Educação corporativa: análise dos sentidos do trabalho à luz da formação continuada. **Revista Scientia Tec**, v. 5, n. 1, p. 36-50, 2018. Disponível em: <<https://periodicos.ifrs.edu.br/index.php/ScientiaTec/article/view/2223>> Acesso em: 23 dez. 2018.

BARBOSA, B. *et al.* Projeto Político Pedagógico. **Revista Educação e Linguagem**, v. 6, n. 1, p. 29-46, 2012. Disponível em: <<http://www.ice.edu.br/TNX/storage/webdisco/2012/12/26/outros/0e7ebd60a126eca78d1e69b36948b026.pdf>> Acesso em: 03 jan. 2019.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo, Edições 70, 2011.

BERGAMINI, C. W. Motivação: uma viagem ao centro do conceito. **Revista GV-executivo**, v. 1, n. 2, p. 63-67, 2003. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/gvexecutivo/article/view/34822>> Acesso em: 23 dez. 2018.

BERGUE, S. T. **Comportamento organizacional**. ed. 2, Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC [Brasília]: CAPES: UAB, 2012.

BORGES, A. Lições de reformas da gestão educacional: Brasil, EUA e Grã-Bretanha. **Revista São Paulo Perspectiva**, São Paulo, v. 18, n. 3, p. 78-89, 2004. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-88392004000300009&lng=en&nrm=iso> Acesso em: 02 jan. 2019.

BRASIL, Ministério da Educação. **Lei nº 9.394**, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília, 1996. Disponível em: <<https://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/70320/65.pdf>> Acesso em: 22 dez. 2018.

COSTA, M. C. V. **Trabalho docente e profissionalismo**. Porto Alegre: Sulina, 1995.

DAVIS, K.; NEWSTROM, J. W. **Comportamento humano no trabalho**. São Paulo: Pioneira, 1992.

ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL. Assembleia Legislativa, Gabinete de Consultoria Legislativa, **Lei nº 10.576**, de 14 de novembro de 1995, (atualizada até a Lei n.º 13.990, de 15 de maio de 2012). Dispõe sobre a Gestão Democrática do Ensino Público e dá outras providências. Disponível em:

<http://servicos.educacao.rs.gov.br/dados/lei_10.576_compilado.pdf> Acesso em: 22 dez. 2018.

ESTEVE, J. M. **Mudanças Sociais e Função Docente**. In: NÓVOA, A. Profissão Professor. Ed. 2, p. 93-124, Porto: Porto Editora, 1995.

FERREIRA, N.S. C. Repensando e ressignificando a gestão democrática da educação na cultura globalizada. **Revista Educação & Sociedade**, Campinas, v. 15, n. 89, p. 1227-1249, 2004.

FERREIRA, N. S. C.; AGUIAR, M. A. **Gestão da educação**: impasses, perspectivas e compromissos. ed. 2, São Paulo: Cortez, 2001.

GATTI, B.; ANDRÉ, M. **A relevância dos métodos de pesquisa qualitativa em Educação no Brasil**. In: WELLER, W.; PFAFF, N. (Orgs.) Metodologias da pesquisa qualitativa em Educação: teoria e prática. ed. 3, cap. 2, p. 29-38, Petrópolis, RJ: Vozes, 2013.

IFRS, Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul. **Regimento Geral**, Resolução nº 064, de 23 de junho de 2010. Disponível em: <https://ww1.ifrs.edu.br/site/midias/arquivos/20107615252937regimento_geral_do_ifrs_05-08-2010.pdf> Acesso em: 03 jan. 2019.

LELIS, I. Profissão docente: uma rede de histórias. **Revista Brasileira de Educação**, v. 17, p. 40-49, 2001. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rbedu/n17/n17a03>> Acesso em: 20 dez. 2018.

LIBÂNEO, J. C. **Adeus professor, adeus professora?**: novas exigências educativas e profissão docente. ed. 6, São Paulo: Cortez, 2002.

_____. **Organização e Gestão da Escola**: teoria e prática. ed. 4, Goiânia: Alternativa, 2001.

LIMA, M. C. **Monografia**: a engenharia da produção acadêmica. ed. 2, São Paulo: Saraiva, 2008.

LÜCK, H. A evolução da gestão educacional a partir de mudança paradigmática. **Revista Gestão em Rede**, n. 3, p. 13-18, 1997. Disponível em: <http://cedhap.com.br/wp-content/uploads/2013/09/ge_GestaoEscolar_02.pdf?iframe=yes&iframe=true> Acesso em: 10 dez. 2018.

_____. **Concepções e processos democráticos de Gestão Educacional**. ed. 9, Petrópolis, RJ: Vozes, 2013.

_____. **Dimensões da gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Editora Positivo, p. 47-69, 2009.

_____. **Gestão educacional**: uma questão paradigmática. Editora Vozes Limitada, 2017.

MCLAUGHLIN, M. **Ambientes institucionales que favorecen la motivation y productividad de los profesores**. In: VILLA, A. (Ed.). *Perspectivas y problemas de la función docente*. Madrid: Narcea, S.A. de Ediciones, p. 280-291, 1988.

MINAYO, M. C. S. **O desafio do conhecimento**: pesquisa qualitativa em saúde. 12. ed. São Paulo: Hucitec, 2012.

NÓVOA, A. **Formação de professores e profissão docente**. 1992. Disponível em: <http://repositorio.ul.pt/bitstream/10451/4758/1/FPPD_A_Novoa.pdf> Acesso em: 24 dez. 2018.

_____. **Os professores e sua formação**. ed. 2, Portugal: Dom Quixote, 1995.

_____. **Relação escola-sociedade**: novas respostas para um velho problema. In: SABINO, R. *et al.* *Formação de Professores*. São Paulo: Editora Unesp, p. 19-40, 1998.

OLIVEIRA, D. A. A reestruturação do trabalho docente: precarização e flexibilização. **Revista Educação & Sociedade**, v. 25, n.89, p.1127- 1144, 2004.

_____. Os trabalhadores da educação e a construção política da profissão docente no Brasil. **Educar em Revista**, Curitiba, Brasil, n. especial 1, p. 17-35, Editora UFPR, 2010. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/er/nspe1/02.pdf>> Acesso em: 18 dez. 2018.

OLIVEIRA, L. J.; PIRES, A. P. V. Da precarização do trabalho docente no Brasil e o processo de reestruturação produtiva. **Revista do Direito Público**, Londrina, v.9, n.1, p. 73-100, 2014. Disponível em: <<http://www.uel.br/revistas/uel/index.php/direitopub/article/viewFile/17128/14324>>. Acesso em: 05 nov. 2018.

PAULA JÚNIOR, F. V. Profissionalidade, profissionalização, profissionalismo e formação docente. **Revista Scientia**, n. 1, p. 01-191, 2012.

PEREIRA, J. E. D. O ovo ou a galinha: a crise da profissão docente e a aparente falta de perspectiva para a educação brasileira. **Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos**, v. 92, n. 230, 2011. Disponível em: <<http://www.emaberto.inep.gov.br/index.php/rbep/article/view/541/524>> Acesso em 24 dez. 2018

RIBEIRO, M. E. S.; CHAVES, V. L. J. **Gestão educacional**: modelos e práticas. 2012. Disponível em: <http://www.anpae.org.br/iberoamericano2012/Trabalhos/MariaEdilenedaSilvaRibeiro_GT7.pdf> Acesso em: 02 jan. 2019.

SAVIANI, D. **Formação de professores**: aspectos históricos e teóricos do problema no contexto brasileiro. 2009. Disponível em:<<http://www.scielo.br/pdf/rbedu/v14n40/v14n40a12>>Acesso em: 18 dez. 2018.

SILVA, D. N. A **desmotivação do professor em sala de aula, nas escolas públicas do município de São José dos Campos - SP**. Paraná: 2012. Disponível em: <http://repositorio.roca.utfpr.edu.br/jspui/bitstream/1/1822/1/CT_GPM_II_2012_87.pdf>Acesso em: 19 dez. 2018.

SOMEKH, B. **Action research and collaborative school development**. In: The in-service training of teachers. MCBRIDE, R. (Ed.), Lewes: The Falmer Press, p. 160-176, 1989.

TOLFO, S. R.; PICCININI, V. Sentidos e significados do trabalho: explorando conceitos, variáveis e estudos empíricos brasileiros. **Revista Psicologia & Sociedade**, vol. 19, p. 39-46, 2007.

VIEIRA, S. L. Política (s) e gestão da Educação Básica: revisitando conceitos simples. Natal, RN, **Associação Nacional de Política e Administração da Educação (ANPAE)**, v.23, n. 1, p. 53-69, 2007.

YIN, R. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

APÊNDICE



Universidade Aberta do Brasil - UAB
Universidade Federal de Santa Maria - UFSM
Centro de Educação - CE
Curso de Especialização a Distância em Gestão Educacional

QUESTIONÁRIO

Idade:

Tempo de serviço:

1) Como você se sente em seu ambiente de trabalho?

2) Você se sente motivado em relação ao seu trabalho?

3) A gestão da sua escola preocupa-se com o bem-estar do corpo docente?

4) Você encontra alguma dificuldade para trabalhar com a gestão da sua escola? Qual (is)?

5) Na sua opinião, de que maneira a gestão poderia interferir na melhoria da sua motivação com seu trabalho?
