

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA  
CENTRO DE EDUCAÇÃO  
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO A DISTÂNCIA  
ESPECIALIZAÇÃO *LATO-SENSU* EM GESTÃO EDUCACIONAL**

**ELIANE PITÃO**

**GESTÃO ESCOLAR E AS INFLUÊNCIAS  
MOTIVACIONAIS NO AMBIENTE ESCOLAR**

**Sapiranga**

**2014**

**ELIANE PITÃO**

**GESTÃO ESCOLAR E AS INFLUÊNCIAS  
MOTIVACIONAIS NO AMBIENTE ESCOLAR**

Monografia apresentada ao Curso de Pós-Graduação a Distância, Especialização *Lato-Sensu* em Gestão Educacional, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para obtenção do título de **Especialista em Gestão Educacional**

**Orientador: Prof. Celso Ilgo Henz**

**Sapiranga**

**2014**

## ELIANE PITÃO

Monografia do Curso de Especialização em Gestão Educacional, com o título “**GESTÃO ESCOLAR E AS INFLUÊNCIAS MOTIVACIONAIS NO AMBIENTE DE ENSINO**” submetido ao corpo docente da Universidade Federal de Santa Maria, como requisito necessário para obtenção do Grau de Especialista em Gestão Educacional.

Aprovado por:

---

Dr. Celso Ilgo Henz (UFSM)  
(Presidente/Orientador)

---

Ms. Ana Paula da Rosa Cristino Zimmermann

---

Ms. Eliziane Tainá Lunardi Ribeiro

---

Dra. Débora Teixeira de Mello(UFSM)

Sapiranga, 28 de novembro de 2014.

*Dedico este trabalho a Deus, o que seria de mim sem a fé que tenho nele. À minha família, que de forma especial e carinhosa me deu força e coragem, apoiando-me e encorajando-me a não desistir.*

## **Agradecimentos**

*Agradeço, em primeiro lugar, a Deus, que iluminou o meu caminho durante esta jornada, por ter me dado saúde e força para superar as dificuldades.*

*Ao meu esposo e aos meus filhos, pessoas com quem compartilho a minha vida, o meu obrigada pelo carinho, paciência e pela capacidade de me trazerem paz na correria de cada semestre.*

*Aos meus pais, por acreditarem em mim, incentivando nas horas difíceis, de desânimo e cansaço.*

*Ao meu professor orientador, por sua paciência e confiança ao longo desde tempo.*

*A todos aqueles que, de alguma forma, estiveram e estão próximos de mim, fazendo esta vida valer cada vez mais apena.*

## RESUMO

A presente monografia, que tem como tema a gestão escolar e as influências motivacionais no ambiente escolar, busca apontar fatores que influenciam na motivação e desmotivação dos professores que trabalham no mesmo ambiente escolar. Analisará os meios utilizados pela gestão para manter seu professor motivado, também relatará o importante papel que o mesmo exerce na vida do professor. Ser professor atualmente não é tarefa fácil, muitos são os fatores que o desanimam, ter um trabalho e um bom salário já não bastam para ele se sentir motivado. De maneira alguma pretende-se criticar a forma que o gestor utiliza em seu estabelecimento de ensino, mas sim provocar discussões que possibilitem relatar sobre seu importante papel no bem-estar de seus professores. Para tal desenvolvimento, faremos um estudo de caso qualitativo; a pesquisa se desenvolverá por meio de uma pesquisa bibliográfica e entrevistas com cinco professores de uma escola municipal de ensino fundamental do município de Sapiranga. Quanto aos resultados encontrados na pesquisa, foi constatado que os professores consideram a escola um bom local de trabalho, sentem que a gestão proporciona estratégias positivas com intuito de que seus funcionários sintam-se satisfeitos e, dessa forma, motivados em seu ambiente de trabalho.

**Palavras-chave:** Gestão Escolar. Motivação. Ambiente de trabalho.

## ABSTRACT

The following monograph, which has as its theme the school management and the motivational influences in the school environment, looks for pointing out the factors that influence in the motivation and demotivation of the teachers that work in the same school environment. It will analyze the means used by the management to keep its teacher motivated, it will also report the important role that the management exerts in the teacher's life. Being a teacher currently is not an easy task, there are a lot of factors that discourage them, having a job and a good pay are no longer enough for them to feel motivated. There is no way it intends to criticize the way that the manager uses in his or her educational institution, but to provoke discussions that make it possible to report about its important role in the well-being of its teachers. For that development, we will carry out a study of a qualitative case; the research will develop itself by a bibliographic research and interviews with five teachers of a public elementary school in the municipality of Sapiranga. As for the results found on the research, it was noticed that the teachers consider the school a good work place, they feel like the management provides positive strategies with the intention of making its employees feel satisfied and, in this way, motivated in their work environment.

**Keywords:** School Management. Motivation. Work environment.

## SUMÁRIO

<b>APRESENTAÇÃO .....</b>	<b>09</b>
<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>13</b>
1.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS .....	13
1.2 OBJETIVOS .....	14
<b>1.2.1 Objetivo Geral .....</b>	<b>14</b>
<b>1.2.2 Objetivos Específicos .....</b>	<b>14</b>
1.3 ENCAMINHAMENTOS METODOLÓGICOS .....	15
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>17</b>
2.1 GESTÃO DEMOCRÁTICA .....	17
2.2 AS CONCEPÇÕES DE ADMINISTRAÇÃO E GESTÃO .....	18
2.3 FALANDO EM GESTÃO DEMOCRÁTICA .....	21
2.4 A DIMENSÃO PARTICIPATIVA DA GESTÃO ESCOLAR .....	23
2.5 O GESTOR E SUA MANEIRA DE LIDERAR .....	25
2.6 AFINAL, O QUE É MOTIVAÇÃO? .....	29
2.7 TEORIAS MOTIVACIONAIS .....	30
<b>2.7.1 Teoria de Maslow .....</b>	<b>31</b>
<b>2.7.2 Teoria X e Teoria Y .....</b>	<b>33</b>
<b>2.7.3 Teoria dos Dois Fatores .....</b>	<b>33</b>
2.8 FATORES MOTIVACIONAIS NO AMBIENTE ESCOLAR .....	35
<b>3 RESULTADOS E DISCUSSÕES.....</b>	<b>40</b>
3.1 A INFLUÊNCIA DA GESTÃO NA MOTIVAÇÃO DOS PROFESSORES .....	40
.	
<b>4 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>46</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>48</b>
<b>APÊNDICES .....</b>	<b>51</b>



## APRESENTAÇÃO

Quando falamos em educação, logo nos vem à cabeça o aluno, uma grande parte dos estudos de pesquisas que envolvem educação está voltado para ele. E quem pensa no professor? Vivemos em uma realidade muito difícil, já que são vários os fatores negativos que desanimam o professor a entrar na sala de aula. Tem pessoas que pensam que o professor ganha “rios” de dinheiro, porém não é bem assim que acontece. O professor não tem só a função de transmitir conhecimentos. Sua função vai muito além disso:

O professor passa a ser mestre, assistente social e pai adotivo, já que não existe na sociedade de hoje, uma família ideal, o pai e mãe trabalham fora e nem sempre moram na mesma casa, e os dois fatores levam à diminuição do tempo dedicado às crianças e, com isso, dos momentos de formação doméstica (MAXIMIANO, p.6).

A realidade que o professor encontra em sala de aula não tem nada a ver com o que ele estudou anos e anos durante sua graduação. Ser professor é um desafio constante, não basta só saber o conteúdo, é preciso ter domínio da turma, o que pode ser considerado o principal. Se o professor não dominar a turma, as coisas sairão conforme eles querem e não como o professor planejou. O principal é ele ter compromisso com sua profissão, estando certo do que deseja para si, pois só assim ele terá competência para enfrentar as adversidades do dia a dia. Também não basta apenas ter uma boa relação com seus alunos, mas também com a equipe diretiva, colegas de trabalho e com os pais.

Uma das coisas que fazem o professor ter o prazer de trabalhar é o ambiente em que ele está inserido, como nos fala Henz (p.9):

O cotidiano escolar, como parte dos processos de existência humana, é mais do que um conjunto de teorias, conceitos ou até mesmo discursos críticos; somos homens e mulheres constituídos(as) por sentimentos, crenças, valores, sonhos, emoções, conflitos, ideias e projetos.

Em meio a tudo isso, o que motiva esse professor a todo dia dar sua aula? O prazer em dar aula tem ficado de lado, muitos são os fatores que desmotivam esse profissional em seguir em frente. Como é bom trabalhar em um ambiente agradável, no qual se sinta prazer em estar. Dentro dessa perspectiva, entra a questão da

motivação e desmotivação dentro do ambiente escolar e de que maneira a gestão escolar pode influenciar nisso.

Sou de uma família pequena, formada apenas por meus pais e minha irmã. Sou natural de Sapiranga e moro até hoje nesta cidade. No ano de 1993, minha mãe fez um concurso público para serviços gerais e passou; trabalhou por 20 anos em uma escola do nosso bairro, a mesma em que iniciei minha vida escolar, na 1º série, e me formei no Ensino Fundamental. Minha mãe se aposentou no final do ano de 2013. Minha vontade de ser professora, com certeza, veio da influência dela, que trabalha neste meio, com professores, alunos e diretores.

Segundo Tositto (2014), a família é um dos grupos que mais influencia os adolescentes. Perto de terminar a 8º série, meus colegas começaram a fazer a matrícula para o 2º grau. Como na minha cidade tinha e tem até hoje uma escola estadual que possui o Curso de Magistério, minha mãe insistiu que era esse o curso que eu deveria fazer, porém eu não queria, pois nem uma colega queria cursar o magistério comigo devido a sua duração de 4 anos, enquanto o ensino "normal" eram 3 anos, mesmo assim lá fui eu sozinha, com a cara e a coragem ingressar no Magistério. O primeiro ano foi tranquilo, pois eu não tinha noção do que realmente era ser professor, apenas achava bonito esse título. Já no 2º ano, quando começaram as práticas, aí sim as coisas complicaram, vi tantas colegas desistindo, eu só permaneci porque, com certeza, essa é minha vocação, amo trabalhar com crianças e nunca trabalhei com outra coisa. Foram 4 anos de Magistério e mais meio ano de estágio. Tenho certeza que a pior parte foi meu estágio, pois trabalhar num turno e estagiar no outro não era fácil, ganhei uma turma de 4º série e pouca ajuda tive da professora titular.

Hoje vejo que é no magistério que aprendemos toda a parte didática, também foi no magistério que construí grandes amizades que trago até hoje comigo. Foi um tempo maravilhoso, em que éramos tão infantis, sem responsabilidade e, aos poucos, com ajuda dos professores, fomos aprendendo a responsabilidade dessa palavra "professor".

Marcelo (1998 apud PONTE, 2001, p.7) diz que o professor principiante tem, neste período, que assimilar os conhecimentos, modelos, valores e símbolos da profissão, integrando-os na sua identidade, e tem de se adaptar ao meio social em que se desenvolve a sua atividade docente.

Batalhei para fazer minha cerimônia de formatura do Magistério e foi a coisa mais linda. Fui oradora da minha turma, porém, depois que terminou minha formatura, vim para casa, pois não tinha condições de fazer nada. Mas para mim o fato de fazer a cerimônia foi maravilhoso.

No ano de 2005, comecei a cursar Pedagogia na Faccat, no município de Taquara. Entrei na faculdade porque tinha muita vontade de seguir na carreira de professora, porém não tinha ninguém para me ajudar financeiramente e não era fácil trabalhar o mês todo e o dinheiro ir todo para pagar o curso, sendo que no começo todos deveriam iniciar com três cadeiras. E assim foi até o ano de 2006, quando engravidei, aos 22 anos, do meu primeiro filho. O Eduardo nasceu no ano de 2007 e neste ano não estudei. Pelo fato de não estar estudando, não pude trabalhar; uma das coisas que me incentivou a voltar estudar foi o fato do município contratar só quem estudava, independente da cadeira, mas tinha que estar estudando e eu não me enquadrava nesta norma. No ano de 2008, voltei para a Faccat e também a trabalhar, mas fazia uma cadeira por vez e eu estava muito descontente com aquela situação. Vi muitas de minhas colegas deixarem a faculdade presencial para ingressarem na faculdade a distância, mas existia um certo medo, "será que era mesmo confiável", "e se eu pagar e no final não valer". Muitas eram as dúvidas, mas como eu estava insatisfeita com a faculdade presencial, resolvi fazer um vestibular para o curso de Pedagogia a distância pela Ulbra. Passei e no ano de 2009 iniciei meu curso EAD.

Também no ano de 2009 foi implantada, no nosso município, a disciplina de Filosofia no Ensino Fundamental e eu ganhei a chance de trabalhar com o currículo de 1º a 5º ano em uma escola de Ensino Fundamental. Em 2010, nesta mesma escola, ganhei mais turmas, agora de 1ª a 8ª série, tendo até 22 turmas por semana; e assim foram 4 anos trabalhando com a disciplina de Filosofia. E cada vez mais, fui me apaixonando pela Filosofia, pois como diz Novakoski (2010), a filosofia tem um papel muito importante na educação e na vida do cidadão, pois ela ajuda na formação de pessoas conscientes da realidade, vida e mundo. Essa disciplina nos permite abordar inúmeros assuntos com nossos alunos e o melhor, trazendo temas sempre do interesse deles. É claro que se tem um conteúdo a ser seguido, porém ele é bem amplo.

Durante todo esse tempo, fiz concurso, mas não era formada, sempre trabalhei com contrato emergencial. No ano de 2012, voltei a engravidar, agora de

uma menina, terminei o ano com três meses de gestação, mesmo tendo 8 anos de contrato emergencial, no ano de 2013, não consegui contrato como professora devido à gravidez. Em abril de 2013, foi minha formatura de Pedagogia pela Ulbra e lá estava eu com um baita barrigão me formando. Também neste mesmo ano surgiu uma oportunidade de cursar uma Pós-graduação em Gestão Escolar pela Universidade Federal de Santa Maria, através do pólo de Sapiranga, a qual estou cursando até a presente data e será concluído neste ano de 2014. Eu sabia que não seria fácil, pois estava prestes a ganhar minha filha Mariana, mesmo assim sempre tive em minha cabeça a ideia de terminar a Pedagogia e fazer uma Pós-graduação, o que em nossa profissão agrega muito.

Confesso que não está sendo fácil, pois ter um bebê pequeno, trabalhar, estudar e cuidar da família vai acumulando muitas coisas, mas, como diz Kamau, “Mão na massa, nada vem de graça, se eu não fizer por mim não há quem faça”. Com certeza, não quero parar neste pós. Pretendo fazer muitos outros, pois tenho muito a aprender.

No início de 2014, lá estava eu novamente na Prefeitura de Sapiranga para tentar um contrato emergencial, já que concurso não é feito há algum tempo. Consegui, porém, não para a mesma escola em que eu estava. Saí do Fundamental e retornei para Educação Infantil. Porém, a escola de Ensino Fundamental, aquela que citei logo no início, onde trabalhei por quatro anos, foi que me incentivou ao tema dessa monografia.

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

No mundo em que vivemos, em que a tecnologia, a globalização e a competitividade aumentam a cada dia, a motivação dos profissionais tem sido um grande diferencial. O que se percebe é que as pesquisas sobre motivação estão bastante voltadas à motivação do aluno, das empresas e não diretamente para os professores.

O trabalho aqui apresentado está associado à motivação dos professores do Ensino Fundamental, temática esta debatida constantemente quando o assunto é educação. O mundo vem passando por transformações e cada dia convivemos com uma sociedade mais exigente, sendo assim, um dos grandes desafios dos gestores é saber de que maneira pode influenciar seu professor a buscar o que tem de melhor a oferecer.

Em muitos dos textos e artigos que se referem à educação, um dos assuntos bastante debatidos é a qualidade do ensino. Há muitos professores que trabalham em várias escolas; nas conversas cotidianas no ambiente escolar, é comum o professor expressar sua preferência em trabalhar na escola “x” ou na escola “y”. Será que tem tanta diferença uma escola da outra? O que torna esse ambiente de trabalho diferente? Acredito que tanto para ensinar quanto para aprender é necessário estar em um ambiente agradável, no qual se tenha prazer em estar. Xavier vem confirmar essa minha fala quando diz:

Em algumas organizações, ou mesmo departamentos dentro de organizações, observa-se que há uma chama de entusiasmo no desempenho da equipe. Cada um se envolve com suas funções e faz os esforços necessários para ajudar os colegas, trabalha-se bastante mais com alegria, todos estão comprometidos com as metas. Em outros lugares, parece que as pessoas estão simplesmente “cumprindo tabela”, trabalham apenas o suficiente para manter as coisas andando, não tem entusiasmo nem alegria (XAVIER, 2006, p.89).

O presente trabalho, cujo título é *Gestão Escolar e as Influências Motivacionais no Ambiente Escolar*, busca diagnosticar e analisa como a gestão escolar influencia na motivação de seus professores. Levando em conta o que já foi dito, pergunta-se então: De que maneira a gestão escolar pode influenciar na

motivação de seus professores? A motivação ou a desmotivação reflete no ensino dentro da sala de aula? Qual a atuação da gestão em relação à motivação do seu grupo de trabalho?

Este projeto será desenvolvido em uma escola de ensino fundamental do município de Sapiranga, visando a analisar e refletir sobre a influência do gestor sobre os fatores motivacionais dentro do ambiente de ensino.

A pesquisa justifica-se, uma vez que vemos tantos professores mostrarem desgosto por sua profissão. São tantos os fatores que levam o professor a se questionar sobre o porquê desta profissão ser tão desvalorizada. De que maneira a gestão escolar pode influenciar na motivação de seus professores? Antigamente, grande era a procura por se fazer Magistério, e nos dias atuais faltam professores. Gonzatto (2012) nos fala que o desafio da educação não se resume em estimular crianças e adolescentes a aprender, mas também o de encontrar quem se disponha a ensiná-los. Cresceu muito a perda de interesse dos jovens pela carreira de professor, em fazer o Magistério. Os jovens querem ter oportunidade e, infelizmente, o salário de um professor não tem capacidade de concorrer com outras profissões.

Pretende-se, neste trabalho, analisar os dados dos resultados da pesquisa, que se deu por meio de entrevista com cinco professores de uma mesma escola de Ensino Fundamental, e tem como intenção analisar de que maneira a gestão escolar pode influenciar na motivação de seus professores.

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo Geral

Verificar e analisar quais são os fatores do ambiente de trabalho da escola de Ensino Fundamental que colaboram para deixar o professor mais motivado no exercício de sua profissão.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

- Conhecer, através da entrevista, o grau de motivação alcançado pelos professores da instituição de ensino.

- Identificar os fatores que colaboram para motivação do professor.
- Diagnosticar a opinião sobre a satisfação dos professores sobre a motivação no ambiente de trabalho.

### 1.3 ENCAMINHAMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa se desenvolveu em uma escola de Ensino Fundamental, do município de Sapiranga, RS. Com o aumento da população no Bairro São Luiz, a procura por escolas era maior que a oferta; sentiu-se a necessidade de criar mais escolas. A partir deste fato, surgiu a Escola Municipal de Ensino Fundamental na qual farei o estudo de caso.

Atualmente, atende cerca de 750 alunos, de 1º ao 9º ano, com idade entre 6 e 16 anos; este ano de 2014, possui 28 turmas. A mesma funciona das 7h20min às 11h45min no turno da manhã, e à tarde das 13h às 17h. A escola tem como filosofia, segundo seu PPP: “O ser humano nasce para descobrir, aprender e aprimorar todos os seus conhecimentos. A escola deve ser o veículo que conduz o aluno ao desenvolvimento de suas potencialidades, ao trabalho produtivo, à resolução de suas dificuldades como cidadão, levando-o a evidenciar mudança de comportamento e atitude”.

Com relação ao espaço físico da escola, a mesma oferece dois prédios, com 14 salas de aula, sendo que uma sala é intercalada com atendimento com psicóloga e fonoaudióloga. Possui, também, sala de direção, coordenação, biblioteca, laboratório de informática, secretaria, sala de professores, refeitório, cozinha, depósito, banheiro para alunos, funcionários e professores. Também conta com um ambiente de pracinha ao ar livre, um ginásio fechado, uma área coberta fechada para as aulas de Educação Física e uma sala multifuncional que está em processo de construção.

O corpo docente é formado por 45 professores, uma secretária, 5 funcionários na limpeza e refeição. A equipe diretiva da escola tem, no presente ano, uma diretora e uma coordenadora pedagógica. A escola tem como missão ser reconhecida como uma instituição que promove a informação e o comprometimento com a educação; um lugar disponível para o aprendizado de todos.

De acordo com a Constituição Federal, cap.III, art.205: “torna-se necessária a elaboração de um projeto pedagógico que direcione os esforços de todos os

elementos da escola e busque o comprometimento destes e da comunidade em que está inserida”. O projeto político pedagógico deve ser construído coletivamente, expressando a cultura da escola e seus valores. Segundo Libâneo (2004 apud DARIO, 2014), “é o documento que detalha objetivos, diretrizes e ações do processo educativo a ser desenvolvido na escola, expressando a síntese das exigências sociais e legais do sistema de ensino e os propósitos e expectativas da comunidade escolar.”

A forma como a escola usa seu espaço, as relações interpessoais e a interação com a comunidade também influenciam para um ensino de qualidade.

Oliveira, Lima e Sá (2012, p.97) falam: “vamos focar as organizações, entre as quais incluímos a escola, pois nenhuma organização funciona adequadamente se as pessoas que por ela transitam não estiverem motivadas.”

Escolhi essa escola para desenvolver meu estudo de caso, em função de ter trabalhado nela por 4 anos e ter ótimas recordações. Sempre vi, na parte gestora, um olhar de cuidado com seus professores.

Iniciei o trabalho com a apresentação da minha pesquisa, por meio da carta de apresentação. Após o primeiro contato, foi apresentado o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, o qual foi assinado por todos e, por último, o Termo de Confidencialidade, o qual me comprometo a utilizar as informações apenas para fins de pesquisa.

Os procedimentos metodológicos usados para o estudo do tema deste projeto são as pesquisas bibliográficas e a pesquisa de campo. Na pesquisa bibliográfica, foram utilizados livros, revistas e jornais nos quais ressaltassem os pontos considerados importantes sobre o assunto em questão. No estudo de caso, foram analisados dados de entrevistas com professores e gestores de uma escola de municipal.

Para a coleta de dados, foram utilizados questionários direcionados a cinco professores da escola e, também, à diretora e à coordenadora da escola. A coleta de dados consiste em diagnosticar a importância da motivação dentro do ambiente escolar, enriquecendo a pesquisa que promove uma análise da realidade dos mesmos. As informações levantadas, tanto da pesquisa bibliográfica quanto da pesquisa de campo, foram analisadas de forma descritiva.



## 2 REFERENCIAL

### 2.1 GESTÃO DEMOCRÁTICA

O século XVIII foi um período de muitas transformações, principalmente trazidas pela Revolução Industrial, que veio modificar a indústria, atingindo também a educação, que passa a seguir o mesmo modelo liberal da indústria.

Discutir a administração ou gestão escolar nos leva à discussão acerca do conceito de administração em geral e, também, a compreender a história da gestão, pois as transformações econômicas e tecnológicas, bem como os princípios, funções e maneira de gerir interferem nas práticas sociais e educacionais(DOURADO, 2006, p.16).

Mesmo com uma proposta liberal, a educação não seguia desta forma, havia uma grande diferença entre o ensino dos filhos dos burgueses e os do povo, havendo um tipo de escola para o povo e outro para os filhos dos burgueses. Defendia-se um modelo de fábrica racionalizada, em que a obediência era hierárquica e dividiam-se as tarefas. Já no século XX, surgem dois engenheiros com um novo tipo de administração, mais conhecidos como Taylorismo e o Fordismo, um deles é Frederick Taylor e o outro Henry Ford.

As teorias taylorista e fordista foram duas formas de mudança de organização no mercado industrial. Neste período, o objetivo era tornar mais eficiente a produção do trabalho. Frederick Taylor era engenheiro mecânico, e foi o responsável pela teoria taylorista. Em seu método, cada operário deveria desenvolver apenas sua tarefa, não sendo necessário saber a produção inteira, aumentando o ritmo de trabalho, por parte do trabalhador. Ele adaptou a produção em massa, em que o monitoramento passou a ser pelo tempo de trabalho. Taylor foi responsável por fazer a separação entre o trabalho intelectual do trabalho manual.

Henry Ford foi o responsável pela organização denominada de Fordismo. Ele aperfeiçoou a maneira científica idealizada por Taylor. Uma de suas características foi a introdução da linha de montagem, na qual o automóvel (produto fabricado) circulava em uma esteira. Esta, então, era quem ditava o ritmo de trabalho dos operários. Cada funcionário era responsável por executar uma pequena parcela da montagem do produto industrial e repetia este processo várias vezes ao dia.

Tanto o taylorismo quanto o fordismo tinham como objetivo uma maior produção de mercadorias e a ampliação de lucros. Esses dois métodos foram um grande sucesso, muitas empresas adotaram as técnicas desenvolvidas por Taylor e Ford. Também se aplicou na educação esse modelo de gestão e prevalece até os dias atuais. Antes da revolução industrial, as empresas não tinham nenhuma preocupação em oferecer algum tipo de benefício para as pessoas que ali trabalhavam. Após a revolução, tinha-se a ideia de que o esforço positivo acontecia pelo incentivo ou recompensa, sendo esse um dos motivos da motivação.

Segundo Christy (p.7), o Behaviorismo chamava de reforçadores de comportamento, premiações ou punções que eram aplicadas nos empregados na tentativa de controlar o comportamento dos mesmos bem como motivá-los. No entanto, essa teoria foi logo descartada, mas há ainda quem acredita em termos de punição/recompensa quando falamos em motivação, sendo esta ainda uma forma de obter controle de seus subordinados.

## 2.2 AS CONCEPÇÕES DE ADMINISTRAÇÃO E GESTÃO

As escolas são instituições sociais e precisam ser administradas, e há diferentes concepções administrativas e pedagógicas desta administração. Conforme Drabach e Mousquer (2009), somente na década de 1930 é que começam os estudos sobre a trajetória da administração. Alguns teóricos foram os pioneiros sobre o estudo da administração escolar no Brasil tendo como destaque Leão, Ribeiro, Lourenço Filho e Teixeira. Será mostrado o que cada autor defendia em relação à administração escolar.

Leão (1945 apud DRABACH, MOUSQUER, 2009, p.261) afirma que, com o crescimento da educação no século XX, dirigir a educação deixa de ser uma tarefa fácil, precisando haver uma modernização administrativa, espelhando-se no modelo das indústrias, mais precisamente em Henry Fayol. Com essa nova estrutura administrativa moderna, o diretor passa a ser um líder com a função de dirigir todo trabalho, devendo ser experiente e culto para saber lidar com todo tipo de situação. Deve estar por dentro da política educacional, não tendo só a função administrativa, mas também pedagógica. O diretor passa a ser a figura central, o responsável por pensar a política educacional e os professores aqueles que colocam em prática essa política.

Já para Ribeiro (1986 apud DRABACH, MOUSQUER, 2009, p.262), a administração deve basear-se em uma filosofia e uma política da educação, fundamentando nos objetivos e ideais de educação. Em sua teoria de processo de escolarização moderna, ele identifica alguns princípios das concepções de educação. São eles: liberdade, responsabilidade, unidade, economia e flexibilidade. Ele achava melhor o termo gestão por abranger de forma mais ampla os aspectos filosóficos e políticos. Tem como último fundamento o estudo da administração geral, que se baseia na teoria da Administração Científica de Taylor e de Fayol com sua Teoria Clássica, buscando referências para seu modelo de Administração Escolar. Ribeiro, segundo Drabach e Mousquer, em nenhum momento faz ligação com a realidade escolar. Só parte de uma teoria já pronta e tenta adequá-la à administração escolar.

Lourenço Filho (2007 apud DRABACH, MOUSQUER, 2009, p.267), no ano de 1963, publicou o livro *Organização e Administração Escolar*, dando mais ênfase ao termo “organização” e separando essas duas palavras. Organização seria no sentido de organizar as coisas e as pessoas no modo de fazer de cada uma, e administração é a esfera de responsabilidades agregadas a cada uma delas. Essas duas palavras juntas formam o processo de administração. Lourenço vem com uma nova teoria, apoiada na Organização e Administração escolar, vem complementar as teorias clássicas, traz um novo pensamento de que o sistema escolar necessita de planejamento, coordenação, controle, avaliação e a valorização das relações humanas das pessoas que neste meio estão. Assim como Ribeiro (1986) e Leão (1945), Ribeiro (2007) tem como base a teoria de Henry Fayol, no entanto ele conseguiu distinguir a indústria da escola, pois percebeu que na escola há relações humanas e não apenas matéria-prima como nas fábricas.

Anísio Teixeira (1961 apud DRABACH, MOUSQUER, 2009, p.270), um dos grandes intelectuais da educação, afirmava que com o aumento do número de escolas e o aumento de turmas seria necessária a existência do administrador escolar. Teixeira via uma nova maneira de administrar, tendo está três grandes especialidades: administrador da escola, supervisão do ensino e orientador dos alunos. Os estudos sobre organização e administração não vêm de agora, como foi citado, e sim lá nos anos 30, quando a organização escolar era muito próxima da organização empresarial.

O curso de Pedagogia veio regularizar-se devido à grande demanda escolar, aumentando o número de escolas e professores. Segundo Lück (p.2), “o termo gestão tem sido utilizado, de forma equivocada, como se fosse simples substituição ao termo administração”. A autora associa a administração e as pessoas que nelas atuam como máquinas manejadas e controladas de fora para dentro, de maneira alguma se pode dizer que administração e gestão são sinônimos, pois ambas possuem propostas diferentes. Essa substituição ocorreu para que houvesse transformações nas instituições tanto no seu contexto interno quanto externo, trazendo um novo conceito de organização educacional. De maneira alguma, a gestão vem diminuir a administração, mais sim dar um novo significado, mais abrangente e transformador. Lück (p.3) cita algumas concepções características de gestão que não estão abarcadas pela administração:

- A democratização do projeto político pedagógico.
- A compreensão da questão dinâmica e conflitiva das relações interpessoais da organização.
- O entendimento dessas organizações como uma entidade viva e dinâmica, demandando uma ação especial de liderança.
- Mudanças nos processos pedagógicos, envolvendo alterações nas relações sociais da organização.
- Avanços das organizações em seus processos sociais.
- Sinergia e competência sobre insumos ou recursos.

Todos esses conceitos mais a ideia de democratização, participação e tomada de decisão, superam as concepções de administração.

A administração escolar era relacionada a planejamento, organização e controle de atividades educacionais, estando associada ao ato de comandar e controlar, uma forma mais mecanicista de trabalhar, marcada pela rigidez e autoritarismo.

Há uma variação entre organização e gestão. A organização é uma unidade social em que pessoas interagem entre si e, para alcançar os objetivos da instituição, operam por meio de estruturas e processos organizativos próprios.

A gestão vem introduzir um novo tipo de organização escolar e começa a ganhar mais evidência do que a administração, porque abrange o sistema de ensino

como um todo. A forma de gestão depende dos objetos sociais e pedagógicos da escola, buscando relação entre projeto político e gestão da sociedade.

A gestão educacional está ligada à globalização, a uma mudança de paradigma, é associada à participação de pessoas nas decisões do processo pedagógico, tornando um trabalho coletivo e democrático. Nada mais justo que todas as decisões relacionadas ao ensino sejam tomadas na própria instituição de ensino e por todos que estão envolvidos neste processo.

### 2.3 FALANDO EM GESTÃO DEMOCRÁTICA

Quando falamos em gestão democrática, estamos falando do respeito ao próximo, do diálogo, da participação tanto da equipe quanto da comunidade. Segundo Dourado (2006), uma gestão democrática efetiva-se por meio da participação das pessoas envolvidas com aquela escola, sejam professores ou a comunidade escolar, tanto na tomada de decisões quanto na elaboração de seus projetos.

Conforme Lück, não devemos confundir gestão e administração, não é uma simples substituição de nome, mas uma mudança radical entre essas duas palavras.

A expressão "gestão educacional", comumente utilizada para designar a ação dos dirigentes, surge, por conseguinte, em substituição a "administração educacional", para representar não apenas novas ideias, mas sim um novo paradigma, que busca estabelecer na instituição uma orientação transformadora, a partir da dinamização de rede de relações que ocorrem, dialeticamente, no seu contexto interno e externo(LÜCK, p.3).

É uma nova maneira de pensar e de agir, pensando na diversidade e nos interesses da sociedade, e não uma administração científica dos anos 70, que tinha como objetivo mandar e comandar, era uma administração de fora para dentro, autoritária, na qual o administrado dita as regras e os outros obedecem. Falar em gestão educacional é associar aspectos de democratização e participação.

A expressa gestão vem trazer um novo paradigma, um novo conceito para educação. Segundo Menezes (p.2), a luta por uma gestão democrática teve início entre os anos 70 e 80; foi um período histórico no Brasil, pois desde 1960 o povo vinha reivindicando uma sociedade mais democrática, aplicando-se também no espaço escolar. Nos anos seguintes, para ser mais exata em 1988, surge, então, a

palavra “gestão”, a qual foi aprovada na Constituição Federal de 1988, que nos diz o seguinte:

Art. 206. A educação, direito de todos e dever do Estado e da família, será promovida e incentivada com a colaboração da sociedade. O ensino será ministrado com base nos seguintes princípios:

I – igualdade de condições para o acesso e permanência na escola;

II – liberdade de aprender, ensinar, pesquisar e divulgar o pensamento, a arte e o saber;

III – pluralidade de ideias e de concepções pedagógicas, e coexistência de instituições públicas e privadas de ensino;

IV – gratuidade do ensino público em estabelecimentos oficiais;

V – valorização dos profissionais de educação escolar, garantidos, na forma de lei, planos de carreira, com ingresso...

**VI - gestão democrática do ensino público, na forma de lei;**

VII – garantia de padrão de qualidade;

VIII – piso salarial profissional nacional para os profissionais da educação escolar pública, em termos de lei federal.

Frisando bem o artigo VI, que nos fala da gestão democrática na forma de lei, somos desafiados a pensar em gestão democrática como prática social, buscando envolver a comunidade em geral. Percebe-se, também, que nesta mesma Constituição de 1988 ocorrem avanços no que se refere à escola gratuita e obrigatória. Segundo Vieira (2007, p.12), “A gestão democrática é um dos temas mais discutidos entre educadores, representando importante desafio na operacionalização das políticas de educação e no cotidiano da escola”.

Quando falamos em gestão educacional, estamos nos referindo ao macro, pois são iniciativas desenvolvidas pelas instâncias de governo; já gestão escolar refere-se ao micro, uma vez que são situações dentro da escola. Mas uma está ligada à outra. Gestão democrática é a troca constante de diálogo e respeito ao outro. Vasconcellos (2009,p.17) cita algumas prioridades de uma gestão democrática:

- Estabelecimento de objetivos e metas.
- A elaboração de um plano de ação.
- A determinação de métodos de avaliação.
- A identificação de necessidades.
- Saber ouvir.
- Elogiar com pertinência.
- Solicitar opiniões.
- Disponibilizar as informações.

- Facilitar a resolução de problemas.

No entanto, em muitos casos, isso não acontece, devido à falta de informação, falta de formação. Não basta ter anos de profissão e ganhar um cargo de direção, assim como não basta ter uma formação e nunca ter trabalhado em uma sala de aula, não tendo conhecimento da realidade em que o professor se encontra. Ter os dois é a melhor opção. É importante ter uma formação, com a qual se adquire o conhecimento de suas funções bem como ter a experiência em sala de aula para que, em seu cotidiano, o gestor possa agir com sabedoria, em suas tomadas de decisões.

#### 2.4 A DIMENSÃO PARTICIPATIVA DA GESTÃO ESCOLAR

Como bem diz o provérbio português, “duas cabeças pensam melhor que uma”. O mesmo traduz um pouco sobre a participação na gestão escolar. Agir de maneira coletiva é a melhor forma de alcançar os objetivos da escola, estando centrado num todo.

Ainda temos gestões individualistas e autoritárias, até porque muitos diretores e coordenadores, muitas vezes, não têm a formação necessária para exercerem tal função; e isso é muito ruim para a escola, que deixa de obter resultados positivos. A falta de conhecimento, seja de professor, diretor, alunos ou comunidade, como diz Luck, faz com que as pessoas não tenham consciência do seu poder de participação. Participação essa não só em momentos de benefícios para escola, mas participar coletivamente para discutirem situações de um todo, que venham a ser tomadas decisões em conjunto e não apenas apontadas pelo diretor.

Um dos exemplos de gestão democrática e participação é a construção do PPP, já que toda e qualquer decisão deve ser tomada em conjunto por professores, funcionários, pais e estudantes. É a partir do Projeto Político Pedagógico que a escola se guiará, pois nele terá os principais objetivos propostos que a mesma deseja alcançar. Ele indica o rumo que a direção deve seguir e, devido à sua importância, é correto que todos os membros da escola tenham conhecimento sobre o Projeto Político Pedagógico.

Heloísa Lück, em seu artigo *A evolução da gestão educacional a partir de mudança paradigmática*, diz:

O conceito de gestão está associado ao fortalecimento da democratização do processo pedagógico, à participação responsável de todos nas decisões necessárias e na sua efetivação mediante um compromisso coletivo com resultados educacionais cada vez mais efetivos e significativos.

Com certeza, o cargo de diretor não é fácil. Muitos são os desafios que ele tem que enfrentar, e um desses desafios é trazer a comunidade para escola. Ao pensar em escola, formamos vários conceitos, tais como: que é lugar de aprender a escrever, a ler, a ter uma boa educação e tantas outras coisas. Para Libâneo (2001), a escola é desenvolver capacidades, aprender conhecimentos, é lugar de formação de competências tanto para vida social, econômica e cultural. Por isso a importância em trazer a comunidade para junto da escola, afinal, sem o apoio das famílias, nosso trabalho de professor fica muito limitado. Uma gestão democrática é justamente essa união, essa parceria entre pais, alunos, professores e escola.

Libâneo (2001, p.4) fala que toda instituição escolar precisa de uma estrutura de organização, e essas se diferenciam conforme a legislação dos estados e municípios e também o modelo de concepção de organização adotado pela gestão. Apresentaremos, a seguir, as características de três funções básicas, segundo Libâneo (2001): direção, setor pedagógico e corpo docente.

A direção é responsável por todas as atividades da escola, tais como gerenciar, organizar e coordenar, sendo auxiliada por mais membros da equipe, atendendo às leis e determinações de órgãos superiores.

O setor pedagógico refere-se às atividades desempenhadas pela coordenadora pedagógica, que, segundo Libâneo (2001, p.5), “[...] supervisiona, acompanha, assessora, avalia as atividades pedagógico-curriculares.” Sua principal atribuição, pois, é prestar assistência didática pedagógica ao professor.

O corpo docente é formado pelo conjunto de professores que na escola atuam, tendo todos o mesmo objetivo: o ensino. Os professores, juntamente com as demais funções, ou seja, o setor administrativo (secretaria, zeladoria, biblioteca) formam a equipe escolar.

Muitas são as medidas a serem tomadas para que as mudanças possam ocorrer, uma delas é a formação do professor e a especialização, pois com isso estará informado a respeito de todas as mudanças que vem ocorrendo com a educação, tendo subsídios para participar de forma crítica, contribuindo para uma melhor gestão em sua escola.



Gestão é uma expressão que ganhou corpo no contexto educacional acompanhando uma mudança de paradigma no encaminhamento das questões desta área. Em linhas gerais, é caracterizada pelo reconhecimento da importância da participação consciente e esclarecida das pessoas nas decisões sobre a orientação e planejamento de seu trabalho. O conceito de gestão está associado ao fortalecimento da democratização do processo pedagógico, à participação responsável de todos nas decisões necessárias e na sua efetivação mediante um compromisso coletivo com resultados educacionais cada vez mais efetivos e significativos (LUCK).

Caminhamos cada vez mais para uma gestão democrática, na qual a tomada de decisões e a participação se tornam cada vez mais presentes. O gestor deve ter consciência de que não se lidera somente através do poder, mas da flexibilidade, tendo uma visão ampla dos acontecimentos, tornando-se um orientador, mediador das situações que envolvem a gestão escolar. Muitas vezes, o termo gerir, administrar seja confundido com mandar e chefiar e isso não pode acontecer nos dias atuais em uma gestão, pois se fala tanto muito em democratização, participação, como Luck diz em sua citação acima, foi 'uma mudança de paradigma' e esse tipo de gestão em que o gestor pensa, pouco se interessa com o bem-estar de sua equipe.

## 2.5 O GESTOR E SUA MANEIRA DE LIDERAR

Pode-se dizer que o gestor é uma das principais pessoas da escola, pois cabe a ele a função de cuidar de aspectos legais, financeiros, pedagógicos e ainda deve saber mediar as relações interpessoais de seus companheiros. Deve estar seguro de suas decisões, passando a mesma segurança para sua equipe. O gestor exerce um papel de líder, pois é ele o principal articulador para que o ambiente de trabalho seja harmonioso. Vieira (2007,p.25) nos diz que "O gestor que não é um líder em sua área de atuação, por certo, enfrenta dificuldades adicionais no desenvolvimento de seu trabalho". É preciso que ele saiba usar essa liderança, tendo uma visão ampla dos acontecimentos, seja aberto ao diálogo, sempre disposto a novas possibilidades, visando sempre o bom andamento da instituição.

Segundo Luck (2009, p.17), o diretor tem a função de não somente liderança e organização do espaço escolar, mas também de orientar seus funcionários neste ambiente educacional. É ele quem vai nortear por onde a escola deve seguir, o

modo de ser e fazer, também de seus resultados. O diretor não trabalha sozinho, existe uma equipe gestora, responsável pela organização e orientação administrativa e pedagógica.

O conceito de liderança está muito associado a poder e autoridade, no entanto, aqueles chefes que gostam apenas de dar ordem e comandar não tem mais lugar no mundo moderno.

Cabe ao gestor liderar com responsabilidade, sabendo respeitar o próximo, motivar sua equipe, para que todos desenvolvam a prática do dia a dia com entusiasmo. É claro que é preciso haver uma aceitação do grupo também, e isso não é tarefa fácil, como diz Vieira (2007, p.25), uma das grandes dificuldades da gestão é o fato de que ela se situa na esfera das coisas que precisam ser feitas, e as mudanças, por menores que sejam, sempre atingem alguém e isso nem sempre agrada a todos. Cabe a ele ter uma visão ampla, podendo, assim, ter um resultado eficaz no que faz. Conforme Silva (2009, p.69) afirma, o gestor precisa saber administrar suas próprias ações, agindo sempre em conjunto, sabendo ouvir, pesquisar e dialogar, valorizando sua escola, funcionários e alunos.

Ao afirmarmos que o gestor é um líder, nos tornamos repetitivos. No entanto, essa é uma das melhores palavras que podemos utilizar para descrevê-lo. Krech e Crutchfield (1961 apud OLIVEIRA, 2012, p.90) nos mostram funções de liderança importantes:

- Coordenar as atividades do grupo, sempre de maneira centralizada.
- Planejar da melhor maneira para que os objetivos do grupo sejam alcançados.
- Definir políticas com a participação do grupo, sempre que possível for.
- Atuar como especialista, sabendo o que realmente compete a sua função.
- Representar o grupo.
- Controlar as relações do grupo com a finalidade de promover um ambiente harmonioso.
- Servir de modelo para o grupo, já que os mesmos os tem como espelho.

Em qualquer função que se exerça um cargo de liderança, é dever da pessoa que se tenha um conhecimento específico na sua área, desenvolvendo habilidades. Antes de liderar um grupo, é necessário primeiramente uma liderança pessoal, essa pessoa tem que ser bem resolvida consigo mesma. E não é diferente quando nos referimos ao cargo de gestor escolar, pois são muitas as funções que ele terá que exercer.

Segundo Cordeiro (2012, p.208), usar a expressão administrador ou chefe é um conceito totalmente ultrapassado. Nos tempos modernos, o líder precisa valorizar, envolver, motivar seus funcionários. Há uma diferença entre liderar e chefiar. Cordeiro (2012, p.210) faz um quadro comparativo muito interessante a esse respeito:

<b>O chefe</b>	<b>O líder</b>
Manda	Orienta
Diz: "vá!"	Diz: "vamos!"
Impõe sua autoridade	Influencia
Diz: "eu"	Diz: "nós"
Fiscaliza	Supervisiona
Procura defeitos	Busca qualidades
Planeja sozinho	Trabalha em equipe
Exige obediência	Inspira lealdade
Cita exemplos	É exemplo
Acha-se perfeito	Conhece suas imperfeições
Acomoda-se	Procura melhorar sempre

O líder precisa conhecer sua equipe, podendo, assim, agir de maneira adequada. O gestor educacional deve estar ciente de sua importância na instituição escolar, sabendo ao certo quais objetivos deseja alcançar, a fim de passar total confiança de suas ações tanto para professores, funcionários, alunos e comunidade em geral. Ser aberto a novas ideias, valorizando o saber individual de cada um, sendo o principal responsável pela escola, deve trabalhar em conjunto com os membros da escola, vislumbrando, assim, bons resultados para sua escola.

O fato de a equipe institucional cultivar sensações positivas, compartilhar aspirações profissionais, atitudes de respeito e confiança, gera valores realmente significativos para a instituição, pois professores e funcionários ao estarem num ambiente estimulante sentem-se mais dispostos e encorajados para trabalhar e ainda promover um trabalho coletivo cooperativo e prazeroso (SILVA, 2009, p.69).

Como Silva fala em sua citação, as pessoas que estão em um ambiente estimulador, onde haja respeito entre a equipe e onde se desenvolva um trabalho coletivo, todos estarão mais motivados a desempenhar suas atividades do dia a dia, não só o professor, mas também a secretária, a tia da limpeza e tantos outros. A

gestão tem que acreditar nesta equipe e, conforme Vasconcellos (2009, p.39), deve ter objetivos para essa equipe, tais como:

- Criar confiança e inspirar o trabalho em equipe.
- Facilitar e apoiar as decisões da equipe.
- Expandir a capacidade da equipe.
- Criar uma identidade da equipe.
- Antecipar e influenciar as mudanças.

Todos nós criamos vínculos mais fortes com algumas pessoas e com outras nem tanto, porém, um gestor não pode deixar isso transparecer, pois o que é comum nas instituições é se formarem as “panelinhas”, em que alguns grupos podem e outros não. Todos devem ter oportunidades de mostrar suas habilidades, pois cada um é diferente do outro. Cabe à equipe gestora incentivar, mostrando que acredita em seu grupo coletivo e não mais em um do que em outro. Isso só ocorrerá se o gestor conhecer a equipe com a qual trabalha e investir individualmente no talento de cada um. Vasconcellos tem uma fala que ilustra essa ideia:

Uns são mais competentes e menos empenhados nas suas tarefas. Outros, ao contrário, são mais empenhados e menos competentes. Cabe a gestão investir, de diferentes maneiras, em cada profissional, a fim de que ele progrida, cada vez mais, contribuindo para o seu sucesso, para o sucesso de todos e, logicamente, da organização (VASCONCELLOS, 2009, p.61)

O sucesso do professor reflete na escola, que reflete no aluno e na comunidade. Por tais motivos, vamos falar sobre a motivação do professor, que anda tão desvalorizado em sua profissão e isso está refletindo na educação.

## 2.6 AFINAL, O QUE É MOTIVAÇÃO?

No período da Revolução Industrial, não havia a preocupação em motivar as pessoas. As indústrias utilizavam a punição como ferramenta de motivação, sem se preocupar em oferecer benefícios aos seus empregados para obter bons resultados.

É essencial para o ser humano estar motivado; isso mexe com nossa maneira de agir, com nosso comportamento, tanto no lado emocional, biológico e social. Cada pessoa tem razões diferentes para se sentir motivado, variando de pessoa para pessoa. A motivação é responsável por fazer do indivíduo alguém muito mais

forte, alguém que dê o melhor de si para alcançar objetivos, não desanimando facilmente mediante os obstáculos que possa encontrar no caminho.

Fran Christi (2006,p.12) fala que motivação é o MOTIVO para a sua AÇÃO. É o porquê, a razão pela qual você faz o que faz. A motivação é gerada por um desejo, e quanto mais forte for este desejo, mais forte será a motivação. Ela acredita que não se pode motivar outra pessoa, independente dos métodos que serão utilizados. Palestras, filmes, livros motivacionais, aumento de salário, tudo isso não passa de ilusão. A única pessoa que pode nos motivar somos nós mesmos, embora muitas vezes sejamos estimulados por situações externas ou por outros agentes e dinâmicas que mexam conosco. De que adianta trabalhar tanto e não ter um objetivo? Nada bate na nossa porta, temos que correr atrás de nossos objetivos, e é isso que nos motiva.

Segundo Cordeiro (2012, p.56), pensar que nos dias atuais somente um contrato de trabalho e um bom salário são suficientes para manter o comprometimento de sua equipe é ingenuidade por parte do gestor. O professor da atualidade enfrenta muitos desafios e um destes, segundo Sanches (2013), é estar aberto ao novo, sabendo lidar com a nova tecnologia, mídias e diferentes linguagens do mundo atual, nunca perdendo suas essências, seus valores. Frente a tantas mudanças, é necessário que o professor esteja sempre se atualizando, realizando curso de formação continuada, pois esta é uma maneira de aumentar a autoestima, fazendo com que o mesmo se sinta mais motivado.

Xavier (2006, p.89) afirma que a pessoa tem que ter motivos válidos, que lhe deem sentido de caminhar para frente, a fim de realizar suas metas.

Segundo o dicionário Aurélio, motivação “é o ato de motivar; exposição de motivos ou causa, que determina certo tipo de conduta em alguém”.

Christy (2006, p.20) afirma que existem pessoas que jamais serão automotivadas, satisfeitas ou não, apenas executarão suas tarefas. Também fala sobre a motivação pessoal, alguma coisa precisa motivar essas pessoas. Quando ela não tem essa motivação pessoal, pode aderir à motivação da empresa que a mesma trabalha, sentindo-se motivado pelos objetivos do grupo. “À medida que a empresa vai atingindo resultados, os funcionários vão sentindo que seu trabalho trouxe frutos positivos e passam a trabalhar com mais empenho.”

Oliveira, Lima e Sá (2012, p.78) nos dizem que: “Quando todos ou a maioria possuem os mesmos objetivos, é quase certo que estes se tornarão os do grupo e

que será feito um esforço conjunto para realizá-lo”. É claro que seus objetivos e propósitos devem ser de interesse de todos, afim de trabalharem coletivamente. No entanto, trabalhar em equipe, em alguns momentos, não é tarefa fácil, cada indivíduo é diferente e, às vezes, as coisas não fecham.

Mon (2008) alerta sobre algumas condições que se deve ter ao trabalhar em equipe. Segundo ele, é preciso que todos os membros da equipe compartilhem dos mesmos ideais e objetivos, que a liderança saiba direcionar, coordenar e impulsionar a equipe nos momentos difíceis, cultivando um espírito de equipe e, quando a equipe apresentar resultados, que os mesmos sejam elogiados, que a gestão saiba reconhecer o esforço e desempenho de cada um e todos sintam que vale a pena trabalhar naquele lugar. É preciso que o gestor também se envolva neste grupo, como diz Xavier (2008, p.96), “a palavra-chave de tudo isso é envolvimento. O gestor que efetivamente se envolve com o trabalho, com os colaboradores e suas tarefas, com o grupo, obtém automaticamente uma resposta positiva.”

Segundo Alves (2013, p.19), a motivação é dividida em dois fatores, sendo um interno (intrínseca) e o outro externo (extrínseca). A motivação intrínseca está no íntimo de cada pessoa, é um fator interno que parte de dentro para fora. Já a motivação extrínseca é provocada pelo meio em que a pessoa habita, estando voltada para trabalhar algo externo.

## 2.7 TEORIAS MOTIVACIONAIS

Diversos são os autores que falam sobre as teorias de motivação, havendo muitas discussões e controvérsias sobre este assunto. Entre muitos que falam sobre motivação, três teóricos se sobressaem com suas teorias: Maslow, Herzberg e McGregor.

### 2.7.1 Teoria de Maslow

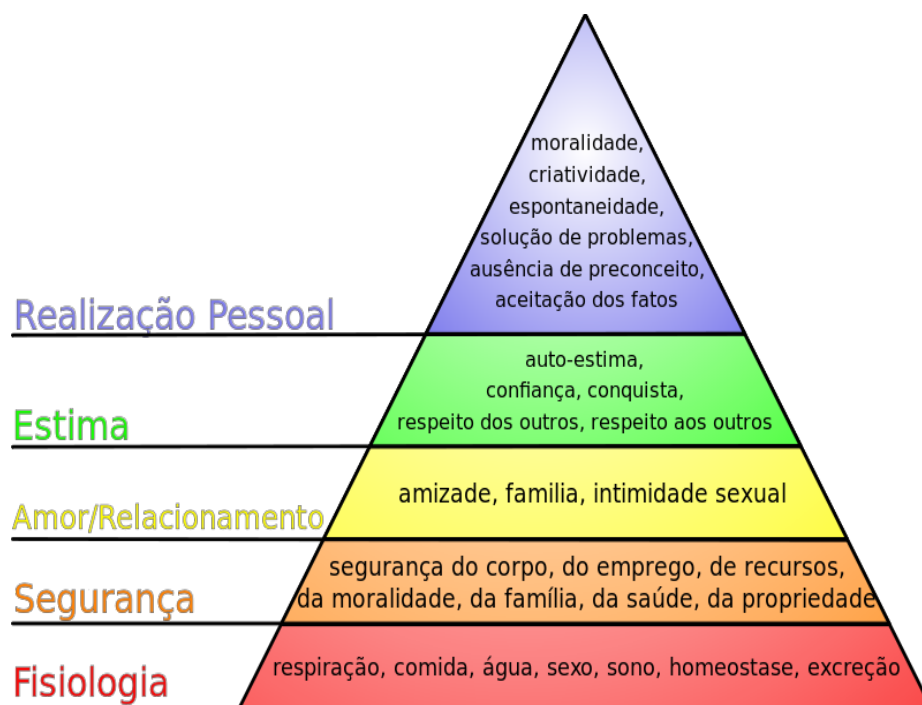
Abraham Maslow nasceu no Brooklim, vem de uma família grande e humilde. Maslow teve seu interesse despertado pela Psicologia após conhecer Harry Harlow, conhecido por estudar o comportamento dos macacos. Não posso dizer apenas que Maslow foi um Psicólogo americano, dos anos de 1930 a 1934. Ele recebeu títulos de Bacharel, Mestre e Doutor em Psicologia pela Universidade de Wisconsin.

Maslow escreveu vários artigos relacionados à motivação humana, até culminarem na sua teoria mais famosa sobre a Hierarquia das Necessidades.

Para ele, o comportamento humano poderia ser explicado através dos desejos e necessidades dos mesmos, partindo da ideia de que a pessoa deve atingir seu autodesenvolvimento e crescimento. Para Maslow, as necessidades do ser humano obedecem a uma hierarquia, uma escala; ele explica o comportamento humano através de sua teoria, a qual chama de pirâmide das necessidades, dividida em cinco níveis. Dificilmente as pessoas procurarão reconhecimento pessoal se suas necessidades básicas não estiverem satisfeitas.

Maslow acredita que para alcançar a auto-realização, lá no topo da pirâmide, antes é necessário alcançar necessidades de níveis mais baixos. Para ele, a motivação é algo interno e não externo. A pirâmide é definida por cinco escalas de necessidades. Vamos à explicação delas.

**Figura 1: Teoria de Maslow**



**1. Necessidades Fisiológicas:** são nossas necessidades básicas do dia a dia, como diz no exemplo, a comida, o sono. Está relacionada à parte principal do

ser humano, por isso é uma das primeiras necessidades a ser satisfeita, pois sem ela estar suprida, o resto não funciona bem.

**2. Necessidades de Segurança:** é desde a segurança consigo mesmo, até de um emprego estável, uma segurança em sua vida, proteção contra danos físicos e emocionais.

**3. Necessidades Sociais:** é sentir-se entrosado, pertencente ao grupo, necessidade de afeto, aceitação.

**4. Necessidades de Estima:** sentir-se bem visto pelos demais, sendo respeitado, reconhecido, envolvendo reputação, prestígio.

**5. Necessidades de Auto-realização:** é o mais alto potencial da pessoa, é onde se superam desafios, incluindo crescimento e autodesenvolvimento.

Conforme essas necessidades vão sendo realizadas, a pessoa sente-se mais confiante. De acordo com a pirâmide, a satisfação acontece de baixo para cima, ou seja, o sujeito só alcançará o topo quando os desejos mais baixos estiverem satisfeitos.

Segundo Oliveira, Lima e Sá (2012, p.102), mais tarde Maslow acrescentou mais um nível à pirâmide, sendo então as necessidades estéticas, que nada mais é do que a busca pelo belo, a própria estética.

### 2.7.2 Teoria X e Teoria Y

Mcgregor, doutor em Psicologia Social, vem completar o que Maslow afirmava, dizendo então que essas satisfações encontravam-se no próprio trabalho. Douglas Mcgregor é responsável pela teoria X e teoria Y. Segundo Siqueira (2011), ele não deu nenhuma conotação à sua teoria, para evitar qualquer julgamento valorativo à sua expressão.

**Teoria X:** nesta teoria, a pessoa tem aversão ao trabalho, não gosta de trabalhar, só faz por necessidade, fará o máximo para evitá-lo. Não se importa com a realização pessoal, sendo a motivação algo bem distante. Baseia-se nas seguintes convicções:

- O ser humano não gosta de trabalhar, é preguiçoso por natureza.
- Falta-lhe ambição.
- Trabalhará bem só enquanto estiver sendo vigiado.
- É egocêntrico.
- Não gosta de mudanças.
- Não tem iniciativa.

**Teoria Y:** esta teoria é o oposto da teoria X. Nela, a pessoa gosta do que faz e não vê problema algum em realizar tais atividades. Possui os seguintes aspectos:

- As pessoas são esforçadas.
- Trabalhar é algo natural.



- Aceitam desafios .
- As pessoas são criativas .

### 2.7.3 Teoria dos Dois Fatores

Frederick Herzberg foi o criador da “teoria dos dois fatores”. Nascido em Massachusetts (1959), não foi só um grande psicólogo, mas também um dos grandes nomes influentes na gestão empresarial. Cordeiro (2012, p.61) diz que, para Herzberg, a motivação está ligada a dois fatores, são eles fatores higiênicos e os fatores motivacionais também ligados ao trabalho. Esses fatores contribuem para o comportamento da pessoas, eles não tem vínculo algum entre eles. São dois fatores diferentes.

**Fatores higiênicos:** são os fatores extrínsecos, porque se englobam às condições físicas e ambientais de trabalho; tudo que a empresa utiliza para o bem-estar de seu funcionário. Não são fatores de motivação, mas levam a pessoa a sentir-se insatisfeita, desmotivada, podendo citar como exemplo o salário, o tipo de supervisão recebido, etc. Os fatores higiênicos, se presentes, não causam satisfação; no entanto, se ausentes, podem causar insatisfação. Segundo Xavier (2006,p.90), podem ser citados como exemplos de necessidades higiênicas os seguintes fatores:

- Caso as condições de trabalho sejam ruins, podem causar perturbações e estresse, dificultando, assim, a motivação.
  - A maneira que a empresa lida com suas práticas políticas e administrativas; se as regras são difíceis de engolir, as pessoas podem ficar com o pé atrás contra a empresa, o que equivale a um banho de água fria na motivação.
    - Quando o salário é percebido como injusto pelas funções que desempenha, a pessoa perde o entusiasmo para trabalhar.
      - Supervisores, que não tratam as pessoas com dignidade, certamente derrubam a motivação.
        - Se a pessoa não se identifica com os colegas, não os admira nem um pouco, não gosta de fazer parte da equipe e não tem motivos para querer a realização das metas.
          - Trabalhar sob ameaças de demissão poderá fazer a pessoa atuar com medo, mas não com motivação.

**Fatores motivacionais:** são os fatores intrínsecos e englobam os sentimentos de auto-realização e reconhecimento no trabalho, pois são fatores motivacionais que se referem às tarefas e aos deveres relacionados com o cargo em si. As necessidades motivadoras estão relacionadas com aquilo que ele desempenha, relacionadas com o cargo que ele executa bem, como as atividades que ele desempenha no seu trabalho. Xavier(2006, p.91) nos diz que, de acordo com Herzberg, existem alguns fatores que motivam as pessoas, que são:

- O reconhecimento por parte de seus superiores, valorização do seu trabalho.
- A sua realização pessoal, o sentimento de dever cumprido, atingindo suas metas e objetivos.
- O próprio avanço, enquanto sentir que está progredindo, evoluindo em sua carreira.
- Crescimento, amadurecimento, pois a pessoa sente que o trabalho está ajudando em seu desenvolvimento pessoal.
- Responsabilidade, quando as pessoas confiam à pessoa tarefas importantes, mostrando acreditar em seu trabalho.
- Desafio no trabalho, com tarefas mais importantes para serem executadas.

## 2.8 FATORES MOTIVACIONAIS NO AMBIENTE ESCOLAR

Quando pensamos no tema sobre a motivação dos professores no ambiente de trabalho, já tínhamos algumas ideias acerca do assunto. No entanto, durante a pesquisa, uma autoratrouxe uma reflexão sobre o tema. Christy (2006), em seu livro *Os segredos da motivação*, mostra uma maneira diferente de compreender a palavra motivação. Segundo ela, há muitos mitos relacionados a essa palavra.

O primeiro mito está associado ao fato de que, se trabalharmos no que gostamos, teremos motivação. Segundo a autora, esse é um dos mitos mais comuns. A motivação está relacionada a objetivos que desejamos alcançar, nem sempre poderemos trabalhar no que gostamos, pois, para alcançar objetivos futuros, às vezes teremos que fazer algo que não gostamos. Porém, mesmo assim, estaremos motivados, pois saberemos que é por uma boa causa.

Outro mito é pensar que podemos motivar o outro. Muitas empresas usam de palestras, frases motivadoras, afim de motivar seus funcionários,mas para

Christy(2006, p.12),de nada disso funciona, apenas trará uma satisfação momentânea.

Administradores investem em um ambiente de trabalho que gere satisfação e conforto para que seus funcionários sintam-se motivados a executarem seus trabalhos. Trabalhar em um ambiente desconfortável pode sim gerar desmotivação, mas o contrário não gera motivação(CHRISTY, 2006, p.9)

Não concordo com tal afirmação, pois trabalhei por quatro anos em uma escola de Ensino Fundamental e trago ela em meu coração; é uma escola maravilhosa da qual tenho ótimas recordações, sempre me senti motivada a trabalhar nela, a gestão sempre teve a preocupação de elogiar o trabalho de cada profissional, de tornar um ambiente sempre agradável a todos. Acredito, sim, que uma pessoa pode motivar a outra, inclusive fora do ambiente escolar. Um exemplo é no casamento, pois sempre um dos dois é mais motivado, entusiasmado do que o outro e por fim acaba por motivar o outro. Regina (2003 apud CORDEIRO, 2012, p.71) também tem essa visão, quando diz que, da mesma maneira que alguém pode nos desmotivar, também pode motivar. Ela também tem a seguinte fala: “O bom líder é aquele que desperta no outro a vontade de fazer e vencer. Ele compartilha ideias e objetivos, ouve a equipe, mas, acima de tudo, mostra a potencialidade de cada um, mostra para as pessoas as suas infindáveis possibilidades (REGINA, 2003 apud CORDEIRO,2012, p.72).

Concordo com Christy (2006), quando ela diz que pessoas motivadas sabem onde querem chegar, não andam por aí sem rumo, têm suas próprias metas e objetivos para alcançar. A escola, desde sempre, precisou mostrar resultados, sejam eles positivos ou negativos, fazendo-se presente um gestor, um líder que possa direcionar ações para que esses resultados aconteçam, para que o professor saiba para onde caminhar e quais objetivos deseja alcançar. Segundo Luck (apud NADAL), um líder é aquela pessoa empreendedora, que se empenha em manter o entusiasmo da equipe, tem autocontrole e determinação, sem deixar de ser flexível, que aceita novos desafios com disponibilidade, que influencia positivamente a equipe a caminhar.

Aproveitando que a palavra entusiasmo surgiu, no parágrafo anterior, é importante falar um pouco sobre ela, que até antes desta pesquisa, tinha o mesmo significado de motivação, eram sinônimas. No entanto, nas leituras bibliográficas,

pude perceber que uma grande maioria dos autores refere-se à palavra *motivação* e *entusiasmo* tendo sentidos diferentes.

Segundo Roldan (2012), pode-se perceber que um empregado está motivado quando ele: desempenha suas funções de forma eficiente, participa, colabora, enfim, é rentável. Já o empregado desmotivado é aquele profissional que fica isolado, não produz muitos resultados, é ineficiente, etc.

A *motivação* (motivo + ação) existe em qualquer atitude- gerando um comportamento. O *entusiasmo*, depende da “inflamação emocional” do estado de felicidade que contagia, gera adrenalina e satisfação – e por isso é passageira e pode ser estimulada, controlada e manipulada (RODAN, 2012).

Segundo o Dicionário Aurélio, *entusiasmo* é força, estado de espírito impelido a manifestar a admiração que o assoberba; enquanto *motivação* é o ato de motivar, palavra usada para explicar porque as pessoas agem de determinada maneira.

Assim é em nosso dia a dia, precisamos de uma *motivação*, de um entusiasmo para nossa caminhada. No entanto, vejo que nossa profissão não é valorizada e, como diz Hamilton Werneck (p.47):

Alguém já viu advogado, médico, engenheiro vendendo cachorro-quente em barraquinha ou promovendo festa para comprar material que está faltando no hospital, fórum ou firma? Certamente nunca viu tal coisa. Mas professor já viu ou como professor você deve ter feito esse tipo de trabalho.

Desde que me conheço por professora, esse tipo de ação acontece, e não é uma vez ao ano. Além de cumprir suas horas semanais, o professor precisa trabalhar fora da carga horária semanal dele, podendo citar festas juninas, dia dos pais, dia das mães, comemorações folclóricas e tantas outras. Muitos professores, inclusive eu, não tem nenhuma hora de planejamento. Isso significa trabalhar intensamente no sábado e no domingo com avaliações dos alunos, correção de provas, etc. São necessárias muitas melhorias no setor da educação. Há uma grande diferença quando se trabalha em uma obra social, com a qual se tenha o prazer de ali estar, e outra coisa é trabalhar por prazer. Não compete ao gestor suprir as obrigações do estado.

Antigamente o professor tinha orgulho de sua profissão. Terminar o Magistério e ganhar o tão sonhado anel era o sonho de todos, e agora parece tão fora de moda. É preciso, de alguma maneira, trazer essa *motivação* novamente para o

professor. Zaffani (2004 apud CORDEIRO, p.80) nos diz que não existe formulário para motivar as pessoas. No entanto, sugere algumas dicas que certamente ajudarão. São elas:

- Ter sempre objetivo na vida, pois sem eles não vamos a lugar algum.
- Valorizar as pessoas do nosso convívio, amigos e familiares.
- Trabalhar com alegria; se isso não estiver acontecendo, descubra as razões

e tente consertá-las.

- Não tenha medo, busque, arrisque e tente.
- Nem sempre acertará, no entanto, seja perseverante.
- Fale sempre a verdade, mentiras nunca levam a um bom resultado.
- Não tente resolver tudo sozinho, ouça sua instituição nos momentos de

indecisão.

- Seja alegre e repasse isso às pessoas que estiverem ao seu redor.
- Viva cada dia de uma vez, sendo o *hoje* dia mais importante para você.
- Não seja fofoqueiro, cuide somente de sua vida, afaste-se de comentários

maldosos.

- Seja prestativo.
- Fique atento, preste atenção nos detalhes.
- Use sua imaginação, coloque suas ideias em prática.
- Seja generoso nos elogios e cauteloso nas críticas.
- Diante uma controvérsia, lembre-se do seu, do outro e o lado de quem está

certo.

Bergamini (1986, p.2), em seu artigo *Motivação: uma viagem ao centro do conceito*, afirma que a motivação é uma ação que vem de dentro do próprio indivíduo, sendo importante ressaltar que motivação não é a mesma coisa que entusiasmo. Bergamini (1986, p.4) descreve: “Há os que dizem que é necessário aprender a motivar as pessoas e existem também aqueles que acreditam que ninguém possui o condão da motivação”.

É necessário que haja inovação por parte das gestões. O que distingue uma empresa inovadora das demais, segundo Volpato e Cimbalista (2002, p.82), é que algumas valorizam o potencial de cada trabalhador.

Neste sentido, a administração das empresas deveria procurar mecanismos que tornassem o ambiente de trabalho em algo mais produtivo, agradável e propício à inovação, respeitando as características de cada atividade no sentido de valorizar o trabalho a ser desenvolvido (VOLPATO, CIMBALISTA, 2002, p.84).

“O líder que conhece bem sua equipe saberá identificar quais são as necessidades de cada um e poderá aplicar os meios de motivação adequados” (PAIVA, 2007). Essa frase traduz muito bem o papel do gestor diante da motivação.

### 3 RESULTADOS E DISCUSSÕES

#### 3.1 A INFLUÊNCIA DA GESTÃO NA MOTIVAÇÃO DOS PROFESSORES

Essa pesquisa teve como objetivo analisar os fatores que influenciam na motivação e na desmotivação dos professores no ambiente de ensino.

O primeiro procedimento foi pedir consentimento da direção da escola para realizar a pesquisa dentro daquele ambiente escolar. Foi apresentado, então, o tema da monografia e, em seguida, foi feita a escolha das professoras que iriam participar da mesma.

A pesquisa aconteceu através de questionário e de observação. O questionário, contendo 20 perguntas, foi entregue a oito professoras da instituição, com retorno positivo de cinco. Essas cinco professoras lecionam em turmas de 1° a 5° ano, todas do sexo feminino, com idades entre 28 e 45 anos. Também foi aplicado um questionário à equipe gestora, formada pela diretora e a coordenadora. Tanto a escola quanto os professores e a equipe diretiva não terão seus nomes divulgados por questões de ética. Cada professor receberá uma sigla: P1 (professor 1), P2 (professor 2) e assim sucessivamente até o P5 (professor 5). Para a diretora, usarei a sigla D e, para a coordenadora, a sigla C. Essa é uma maneira simples de compreender. Abaixo, na Tabela 1, está a apresentação dos professores, organizada por idade, sendo a primeira com menos idade (28 anos) e a última com mais idade (45 anos).

**Tabela 1: Apresentação dos professores**

<b>Participante</b>	<b>Idade</b>	<b>Sexo</b>	<b>Escolaridade</b>	<b>Tempo que leciona</b>
P1	28	F	Pedagogia	7 anos
P2	32	F	Ensino Médio Cursando Pedagogia	2 anos
P3	34	F	Matemática	15 anos
P4	34	F	Magistério Cursando Pedagogia	16 anos
P5	45	F	Magistério	29 anos

Quanto à formação dos professores, somente duas possuem nível superior, duas cursam Pedagogia e uma, aquela que está há 29 anos na profissão, possui só

o Magistério. A meu ver, quando se faz um questionário para os professores, nada mais justo que apareçam suas respostas. Então, segue abaixo um quadro com as perguntas e as respostas:

Você se sente motivado e valorizado por esta instituição?

P1	P2	P3	P4	P5
9	8	10	10	10

Qual é o seu nível de satisfação referente ao espaço físico da instituição?

P1	P2	P3	P4	P5
8	9	9	10	7

A comunicação das informações por parte da gestão até você é suficiente e clara?

P1	P2	P3	P4	P5
9	7	9	10	5

Como você se sente em relação ao apoio da coordenação e gestão escolar a respeito de seu trabalho?

P1	P2	P3	P4	P5
8	7	10	10	8

Você acredita que trabalhando no que gosta se sentirá mais motivado?

P1	P2	P3	P4	P5
10	9	10	10	10

O grupo que você trabalha é unido?

P1	P2	P3	P4	P5
10	9	9	8	6

Você se sente parte de uma equipe de trabalho?

P1	P2	P3	P4	P5
8	8	10	10	10

Seu salário condiz com seu desempenho profissional?

P1	P2	P3	P4	P5
8	8	5	5	3

A gestão desenvolve algum tipo de motivação com o grupo, no ambiente de trabalho?

P1	P2	P3	P4	P5
10	8	9	9	8



Nas questões relacionadas à escola, todos ficaram com a nota entre 8 e 10, mostrando que os professores se orgulham da escola na qual trabalham, sentem-se valorizados pela instituição. Demonstram que o espaço físico e a limpeza são satisfatórios para eles. Mostram, através das notas, trabalharem num grupo unido, sentem-se parte de uma equipe.

Analisando as falas das professoras em relação à primeira pergunta descritiva, que diz: qual é o segredo em ter uma boa relação entre equipe gestora e funcionários? A participante 1 relata o seguinte: *“A equipe gestora deve estar sempre aberta para conversar com os seus funcionários, tratando todos igualmente e levando informações a todos. O professor também ser ético e cuidar o que fala e sempre que precisar pedir ajuda a equipe diretiva.”*

Na opinião da participante 2: *“É preciso que exista diálogo, respeito às diferenças, confiança e sinceridade”*. A P3 fala que o principal é que se tenha uma gestão humana e a P4 diz que são necessárias três coisas para que se tenha uma boa relação entre gestores e funcionários: *“respeito mútuo, diálogo aberto e verdadeiro e organização”*.

Pode-se observar que todas falaram sobre a importância do diálogo e respeito entre gestão e funcionários. Sem esses dois elementos, fica difícil construir um bom relacionamento.

Sobre a pergunta dois - *Em que momento professores e gestores se inter-relacionam* – a resposta da P5 abrange o que todas colocaram: *“ Na hora do intervalo, nas reuniões pedagógicas, no planejamento do professor.”*

Em relação à pergunta três - *O que deixa o professor desmotivado* -, para P2, o que mais desmotiva são os próprios colegas de profissão. Ela diz escutar a seguinte fala: *“Muitas vezes, o professor começa sua carreira motivado, com ideias de inovação, no entanto, alguns colegas com mais tempo de profissão acabam desmotivando com frases do seguinte tipo: ‘Tu tem coragem para fazer isso né’, ‘vassoura nova varre bem’ – ‘Tá querendo se aparecer’*”. Também fala sobre o não reconhecimento do trabalho por parte da equipe diretiva. A P2 trabalha em duas escolas, cada turno em uma, vivencia bem o que eu já tinha falado lá no início da pesquisa sobre a preferência em trabalhar na escola X do que na escola Y. Acredito que ela se sinta bem na escola na qual desenvolveu-se a pesquisa, pois colocou boas notas na sua entrevista.

A P3 cita como fator de desmotivação o seguinte: *“Falta de valorização no trabalho, desrespeito por parte do aluno, desinteresse das famílias, falta de reconhecimento por parte da gestão, falta de condições para realizar um trabalho de qualidade e baixos salários.”* Para P4, o que desmotiva é a falta de liderança por parte da gestão.

P5 tem a seguinte fala: *“Falta de respeito por parte da gestão, alunos e colegas de trabalho, salários baixos, falta de condições dignas de trabalho, número elevado de alunos em sala de aula e insegurança.”*

Fazendo um levantamento das entrevistas, o que mais desmotiva esses professores são:

- Desvalorização no ambiente de trabalho.
- Falta de reconhecimento por parte da gestão.
- Desrespeito.
- Falta de interesse das famílias.
- Falta de condições de trabalho.
- Número elevado de alunos em sala de aula.
- Falta de segurança.
- Baixo salário.

A seguinte pergunta refere-se à motivação do professor no ambiente de ensino e questiona sobre *o que motiva esse profissional*. As respostas foram as seguintes: *“O companheirismo, aquele olhar além do profissional e o apoio”*(P1). *“O que motiva o professor são elogios e reconhecimento por parte da equipe diretiva e a satisfação da alegria nos rostos dos alunos.”*(P2). *“É gostar do que faz, trabalhar em um lugar acolhedor e ser valorizado por seu trabalho.”*(P3). *“Ter um líder envolvido com o grupo.”*(P4). E o P5 diz que é preciso que haja *“respeito, organização, diálogo franco e aberto, valorização, segurança, limpeza e um bom material didático.”*

A partir das respostas, o que mais motiva dos professores são:

- Reconhecimento.
- Ambiente acolhedor.
- Valorização.
- Respeito.
- Diálogo.
- Bom material didático.
- Uma boa liderança.
- Limpeza.

A equipe diretiva é composta por duas mulheres. A diretora trabalha há vinte anos como professora, sendo que está há seis anos junto à direção; é pós-graduada, trabalhando 42 horas semanais nos dois turnos, manhã e tarde.

A mesma sente-se uma pessoa motivada e acredita que os outros a veem assim. Segundo ela, quem trabalha no cargo de gestor deve transmitir segurança a seus professores, acredita que o gestor pode influenciá-los mostrando diariamente que com motivação tudo fica mais dinâmico. Ainda segundo ela: *“professor motivado consegue alegrar sua turma e alcançar melhores resultados”*. Para ela, o segredo de uma boa gestão é estimular, confraternizar e acreditar sempre no valor do grupo.

Como já vimos, é fato que a motivação é de responsabilidade da própria pessoa, pois como diz Mon (2008), não devemos delegar essa tarefa a ninguém. No entanto, o autor também afirma que o chefe, o empresário, o diretor ou qualquer outra titulação tem o dever de não desmotivar seu pessoal, que não destrua as fontes de motivação intrínsecas que o mesmo carrega consigo.

Também foi entrevistada a coordenadora pedagógica da escola, cuja formação é em Pedagogia; trabalha 16 anos como professora e há oito meses no cargo de coordenadora, com a carga horária de 42 horas semanais nos turnos manhã e tarde.

Segundo ela, há uma boa relação entre equipe gestora, professores, alunos e comunidade em geral. Ao questionar se sentia-se uma pessoa motivada, a resposta foi dez, e acredita que os outros também pensam o mesmo dela.

Ela tem a seguinte fala: *“O gestor precisa compreender a realidade de seu grupo, ser dinâmico ao interagir, se comunicar de maneira eficaz, ser ouvinte para obter uma boa atuação colaborativa positiva junto ao corpo docente. Gestor motivado, professores e alunos motivados.”*

Pode-se perceber que muitos professores ainda possui apenas o estudo básico, no entanto as mudanças na Educação trazem grandes desafios no que diz respeito a formação continuada dos professores, cada vez nos deparamos com mais exigências, exigências essas cujos nem todos os professores foram preparados. No entanto o Mec, Ministério da Educação, vem desenvolvendo vários projetos para ajudar nesta formação continuada podendo citar como exemplo o Pacto, que é um curso presencial para professores que trabalham com alfabetização segundo informações do site do Mec possui uma carga horária de 120 horas anuais, tendo como metodologia estudos e atividades práticas. Já o ProInfantil é um curso a distância destinados aos profissionais que atuam com a educação infantil, também

pode ser citado o Pró-letramento, destinado a formação continuada de professores para melhorar a qualidade da leitura, escrita e a matemática nos anos iniciais. O MEC tem feito muitas parcerias com universidade afim de promover um ensino de qualidade e disponibilizar subsídios para esses professores.

#### 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo central desta pesquisa foi de observar o quanto a gestão escolar influencia na motivação e desmotivação do professor dentro do ambiente escolar. O resultado apresenta um contexto bem rico em informações. Ao iniciar a pesquisa, achava que o fator mais desmotivador seria o salário do professor, mas não foram essas as maiores reclamações. Souza (2014, p.8) diz que “Se o salário baixo era antes considerado uma pedra no calçado dos educadores, agora perde espaço para outro vilão: a desvalorização como um todo.”

Em uma reportagem de jornal, intitulada *Ser professor: uma escolha de poucos*, escrita por Daiana Souza e veiculada em outubro de 2014, a repórter traz dados alarmantes sobre a profissão de professor. Em uma escola em que o número normal de alunos cursando o Magistério era de 300, hoje tem apenas 16 matriculados. Isso é muito grave. Eu fiz magistério e, como disse no início, acredito que toda parte didática eu aprendi lá; os estágios, os jogos, os cartazes, tudo tinha que ser feito e gostávamos de tudo isso. Mas para quê fazer o Magistério nos dias atuais? É muito mais fácil fazer o Ensino Médio e partir para Pedagogia.

Neste ano, tiveram inscrições para contrato emergencial e a classificação seria por escolaridade e tempo de serviço. O Magistério não contou nem um ponto, significando que quem tivesse Magistério e Pedagogia teria o mesmo ponto que quem tivesse o Ensino Médio e Pedagogia. Não foi justo, pois as meninas, que não são muitas, que fazem Magistério deveriam ser valorizadas por todo seu empenho.

O professor está perdendo o interesse em seguir na carreira, afirma Souza (2014). A fala de uma das professoras entrevistadas surpreendeu, para ser mais exata a professora com menos tempo de profissão, em um espaço livre que havia na entrevista para que as mesmas pudessem se manifestar sobre algum assunto de seu interesse. Ela registrou que: “*Muitas vezes não entendo o que acontece com alguns professores, todos que entram nessa profissão sabem que o salário não é bom pelo tamanho da dedicação que é preciso ter, mesmo assim já entram desmotivados e com o passar do tempo ficam cada vez mais amargos e ainda tentam desmotivar seus colegas de profissão, às vezes contagiando os outros com seu mau humor, passando até para os alunos que não tem culpa nenhuma.*”(P5)

Talvez por ela estar iniciando na profissão, em algum momento sentiu que os próprios colegas a desmotivam por sua escolha em ser professora. Percebemos que

hoje, no geral, muitos professores estão entrando em licença e até se exonerando nesta profissão. Segundo Souza, pesquisas mostram que o número de pessoas licenciadas entre 1990 e 2010 seria o suficiente para suprir a demanda atual por professores. Outra verdade que ela nos traz é que com a falta de professores, muitos estudantes, ainda no quarto semestre de Pedagogia, passam a assumir turmas mediante o contrato emergencial.

Segundo a pesquisa de campo, o gestor influencia e muito na motivação de seus professores; é claro que não só deles, mas de todas as pessoas que ali circulam. Mon (2008) tem a seguinte fala: “[...] a boa interação entre chefe e seu pessoal faz com que os funcionários se sintam mais motivados, que riem mais e que, por fim, contribuam mais para os bons resultados do negócio.” Na presente pesquisa, nos referimos diretamente à escola, mas pode-se perceber que em qualquer lugar, seja um mercado, uma empresa, uma loja, é necessário que haja um estímulo para motivação. Precisamos ter um olhar diferenciado aos funcionários que ali trabalham e, com certeza, a comunicação é um forte aliado.

Pode-se perceber que o gestor tem grande influência na motivação de seus professores. Não cabe somente a ele o cargo de direção, mas deve ter uma visão ampla de um todo, sabendo ser autêntico, envolvendo a todos no ambiente de trabalho, motivando a equipe, caminhando para um ensino de qualidade.

## REFERÊNCIAS

ALVES, Ironete da Silva. **Motivação no contexto escola: novos olhares**. Serra: Faculdade Capixaba da Serra, 2013.

BERGAMINI, Cecília W. **Motivação: uma viagem ao centro do conceito**. Disponível em: <<http://br.librosintinta.in/bergamini-motiva%C3%A7%C3%A3o-pdf.html>>

BRASIL. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação (Lei 9394/96)**. Rio de Janeiro: DF&A, 2003.

BLANCHARD, Ken; JOHNSON, Spencer. **Teoria X e Teoria Y (1906-1964)** Disponível em: <<https://psicologado.com/abordagens/humanismo/abraham-maslow-biografia>> Acesso em 19 set. 2014.

CHRISTY, Fran. **Os Segredos da Motivação**. Sonhos estratégicos. Disponível em: <[www.sonhosestrategicos.com](http://www.sonhosestrategicos.com)>.

DRABACH, N.P.; MOUSQUER, M.E.L. **Dos primeiros escritos sobre Administração Escolar no Brasil aos escritos sobre Gestão Escolar: mudanças e continuidades**. Currículo sem Fronteiras, v.9, n.2, pp.258-285, jul./dez. 2009.

DARIO, Leonardo. **Entendendo a escola-PPP**. 2014.

DOURADO, Luiz Fernandes. **Gestão da Educação**. Brasília: 2006.

FREIRE, Paulo. **Políticas e Educação: ensaios**. 5.ed. São Paulo, Cortez, 2001.

GONZATTO, Marcelo. **Por que apenas 2% dos estudantes querem seguir a carreira de professor?** 2012. Disponível em: <[marcelo.gonzatto@zerohora.com.br](mailto:marcelo.gonzatto@zerohora.com.br)>.

HENZ, Celso Ilgo. **Dialogando sobre cinco dimensões para (re) humanizar a educação**.

KAMAU. Disponível em: <[pensador.uol.com.br/frases](http://pensador.uol.com.br/frases)>

LIBÂNEO, José Carlos. **O sistema de organização e gestão da escola**. 4.ed. Goiânia: Alternativa, 2011.

\_\_\_\_\_. **Concepções e Práticas de Organização e Gestão**. A Escola: considerações introdutórias para um exame crítico a discussão atual no Brasil. Artigo publicado na Revista Española de Educación Comparada, Madrid, Espanha. Año 2007, n. 13. Edición monográfica: Administración y gestión de los centros escolares: panorámica internacional.

LÜCK, Heloísa. **A evolução da gestão educacional a partir de mudanças paradigmáticas**. Centro de Desenvolvimento Humano Aplicado (CEDAHP).

MAXIMIANO, Ana Maria. **A Motivação dos Professores**. Disponível em:<[www.uel.br/grupoestudo/gaes/pages/arquivos/GT4%20Artigo%20Ana%20Maria%20A%20motivação%20dos%20professores.pdf](http://www.uel.br/grupoestudo/gaes/pages/arquivos/GT4%20Artigo%20Ana%20Maria%20A%20motivação%20dos%20professores.pdf)>

MENEZES, M.C.B. **Gestão Democrática da Educação e sua Relação com o Mundo do Trabalho**. Faculdade Estadual de Educação, Ciências e Letras de Paranaíba.

MON, Ignacio Álvarez. **Os Segredos da Motivação e o Trabalho em Equipe**. Universia-Knowledge @Wharton. 2008.

NADAL, Paula; LÜCK, Heloísa. Disponível em:  
<<http://gestaoescolar.abril.com.br/formacao/toda-forca-lider-448526.shtml>> Acesso em 22 out. 2014.

NOVAKOSKI, Hermes José. **Importância da Filosofia na Educação**. 2010. Disponível em:<<http://www.recantodasletras.com.br/artigos/2434695>>. Acesso em 19 abr. 2014.

OLIVEIRA, E. da S. G; LIMA. E.C; SÁ. M.S.M.M. **Gestão Educacional**: direção, coordenação e supervisão. Curitiba, PR: IESDE Brasil, 2001.

PAIVA. Luiz de. **A Teoria da Motivação de Maslow**. 2007. Disponível em:  
<[ogerente.com/stakeholder/2007/04/03/a-teoria-de-motivacao-de-maslow/](http://ogerente.com/stakeholder/2007/04/03/a-teoria-de-motivacao-de-maslow/)>

PONTE, J. P [et al]. O início da carreira profissional de professores de Matemática e Ciências. **Revista de Educação**, 2001(01-26).

ROLDAN. Josie. **Motivação não é entusiasmo**. 2012. Disponível em:<[www.administradores.com.br/artigos/negocios/motivacao-nao-e-entusiasmo/65063](http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/motivacao-nao-e-entusiasmo/65063)>

SANCHES. M.G.dos S. **Os Desafios da Prática na Atualidade**. 2013. Disponível em: <[www.prosaepolitica.com.br/2013/09/30/os-desafios-da-pratica-docente-na-atualidade/#.VFDF9fnF-Vv](http://www.prosaepolitica.com.br/2013/09/30/os-desafios-da-pratica-docente-na-atualidade/#.VFDF9fnF-Vv)>. Acesso em 28 out. 2014.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do Trabalho Científico**. 20.ed. São Paulo: Cortez, 1997. p.141-143.

SILVA, Eliene Pereira. A importância do gestor educacional na instituição escolar. **Revista Conteúdo**, Capivari, v.1, n.2, jul./dez. 2009.

SIQUEIRA, Wagner. **A Teoria X e a Teoria Y**, de Douglas McGregor. 2011.

SOUZA, Daiana. **Ser Professor: uma escolha de poucos**. Jornal NH. 21 out.2014, p.8, n.12.395.

TOSITTO, Ana Maria. **A Relação Pais e Filhos e a Escolha Profissional**. Centro Universitário de Araraquara. Uniara, 2014. Disponível em: <[www.uniara.com.br/orientacao\\_profissional/a\\_relacao\\_pais\\_filhos\\_escolha\\_profissional.php](http://www.uniara.com.br/orientacao_profissional/a_relacao_pais_filhos_escolha_profissional.php)>



VIEIRA, Sofia Lerche. **Educação Básica: políticas e gestão da escola**. Brasília: Liber livros, 2009.

\_\_\_\_\_. **Políticas e Gestão da Educação Básica: revisando conceito simples**, v.23, n.1, p.53-69, jan./abr.2007.

VOLPATO, Maricilia; CIMBALISTA, Silmara. O processo de motivação como incentivo à inovação nas organizações. **Revista FAE**, Curitiba, v.5, n.3, p.75-86, set./dez. 2002.

XAVIER, Ricardo Prado de Almeida. **Gestão de Pessoas, na prática**. São Paulo: Gente, 2006.

WERNECK, Hamilton. **Como vencer na vida sendo professor**. 12.ed. São Paulo: Vozes.

## APÊNDICE

### ApêndiceA

#### TERMO DE CONFIDENCIALIDADE

**Título do projeto:** Gestão escolar e as influências motivacionais no ambiente escolar

**Pesquisador(a):** Eliane Pitão

**Pesquisador(a) responsável:** Celso Ilgo Henz

**Instituição/Departamento:** Departamento de Administração Escolar / Centro de Educação / Universidade Federal de Santa Maria

**Telefone para contato:** (55)96547533 / (51) 99570590

**Local da coleta de dados:** E.M.E.F Anita Lydia Wingert

Os pesquisadores do presente projeto se comprometem a preservar a privacidade dos sujeitos da pesquisa, cujos dados serão coletados através de questionário. Concordam, igualmente, que essas informações serão utilizadas única e exclusivamente para execução do presente projeto. As informações somente poderão ser divulgadas de forma anônima e serão mantidas no armário patrimoniado pela UFSM, de responsabilidade do professor orientador, na sala 3239A, do prédio 16, Centro de Educação da Universidade Federal de Santa Maria, por um período de dois anos sob a responsabilidade do Prof.(a) Pesquisador (a) Celso Ilgo Henz. Após este período, os dados serão destruídos. Esse projeto de pesquisa foi revisado e aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa da UFSM, em ...../...../....., com o número do CAAE .....

Sapiranga, 10 de outubro de 2013.

.....

Pesquisador(a)

Eliane Pitão

CI – 7093778418

.....

Pesquisador(a) responsável

Celso Ilgo Henz

CI – 1010620779

## ApêndiceB

### TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

**Título do estudo:**Gestão escolar e as influências motivacionais no ambiente escolar

**Pesquisadores responsáveis:** Prof. Dr. Celso Ilgo Henz e Eliane Pitão

**Instituição/Departamento:** Departamento de Administração Escolar (ADE) / Centro de Educação / Universidade Federal de Santa Maria

**Telefone para contato:**(55) 96547533 / (51) 99570590

**Local da coleta de dados:**E.M.E.F Anita Lydia Wingert

Prezado(a):

Você está sendo convidado(a) a participar desta pesquisa de forma totalmente voluntária. Antes de concordar em participar, é muito importante que você compreenda as informações e instruções contidas neste documento. Os pesquisadores deverão responder a todas as suas dúvidas antes de você decidir a participar. Você tem o direito de desistir de participar da pesquisa a qualquer momento, sem nenhuma penalidade e sem perder os benefícios aos quais tenha direito.

**Objetivo do estudo:** Com este estudo, pretende-se analisar a influência da gestão escolar na motivação dos professores.

**Procedimentos:** Sua participação nesta pesquisa consistirá em participar da entrevista, proposta pelos(as) pesquisadores(as).

**Benefícios:** Esta pesquisa trará maior conhecimento sobre o tema abordado, e acredita-se que com os resultados que vierem a ser obtidos, será possível apontar elementos para o aprimoramento das ações pedagógicas desenvolvidas na Unidade, organizando processos de formação permanente com todos os segmentos, qualificando assim o trabalho pedagógico desenvolvido junto às crianças.

**Riscos:**A participação nesta pesquisa não representará qualquer risco de ordem física ou psicológica para você. De qualquer maneira, você terá a total liberdade de

optar por não responder alguma das cartas, se assim o desejar.

**Sigilo:** As informações fornecidas por você terão sua privacidade garantida pelos pesquisadores responsáveis. Os sujeitos da pesquisa não serão identificados em nenhum momento, apenas sua função na Unidade. Nomes fictícios serão utilizados no texto da pesquisa para que se preserve a identidade dos sujeitos, mesmo quando os resultados desta pesquisa forem divulgados em qualquer forma.

Ciente e de acordo com o que foi anteriormente exposto, eu, \_\_\_\_\_, estou de acordo em participar desta pesquisa, assinando este consentimento em duas vias, ficando com a posse de uma delas.

Sapiranga, 10 de outubro de 2014.

---

Assinatura

---

Pesquisadores responsáveis

## ApêndiceC

### Questionário aplicado aos professores

Sexo: \_\_\_\_\_

Idade: \_\_\_\_\_

Graduação: \_\_\_\_\_

Tempo de serviço: \_\_\_\_\_

Marque um x na tabela, que melhor represente sua opinião sobre as perguntas abaixo, sendo 0 o menor, de insatisfação, e 10 o maior, para satisfação. Utilize caneta e não lápis.

- 1) Você se sente motivado e valorizado por esta instituição?

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

- 2) Qual é o seu nível de satisfação referente ao espaço físico da mesma? (luz, ventilador, pátio, banheiros)

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

- 3) A comunicação das informações por parte da gestão até você é suficiente e clara?

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

- 4) Como você se sente em relação ao apoio da coordenação e gestão escolar a respeito de seu trabalho?

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

- 5) Você acredita que trabalhar no que se gosta se sentirá mais motivado?

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

- 6) O grupo onde você trabalha é unido?

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

- 7) Você se orgulha da reputação desta instituição?

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

8) Você sente-se parte de uma equipe de trabalho?

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

9) Seu salário condiz com seu desempenho profissional?

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

10) A gestão desenvolve algum tipo de motivação com o grupo, no ambiente de trabalho?

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

11) Referente a pergunta 10, que importância você dá a esse tipo de trabalho?

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Responda:

- 1) Em sua opinião, qual é o segredo para se ter uma boa relação entre equipe gestora e demais funcionários da escola?
- 2) Em que momento os professores e gestores se inter-relacionam?
- 3) Fale um pouco sobre o que leva o professor, desmotivar-se com sua profissão?
- 4) O que motiva as pessoas em um ambiente de trabalho?
- 5) Trabalhar em um ambiente que você sente-se bem e motivado faz a diferença na hora de aplicar suas aulas, ou isso não interfere na sua maneira de trabalhar?
- 6) Em sua opinião qual a importância da atuação do gestor sobre a motivação de seu grupo?

### **Espaço livre**

Aqui fica livre para que possa expressar sua opinião, sobre algum destes assuntos falados acima ou outros assuntos que queira relatar.

## Apêndice D

### Questionário aplicado aos gestores

Sexo: \_\_\_\_\_

Idade: \_\_\_\_\_

Graduação: \_\_\_\_\_

Tempo de professora: \_\_\_\_\_

Tempo de direção: \_\_\_\_\_

Marque um x na tabela, que melhor represente sua opinião sobre as perguntas abaixo, sendo 0 o menor, de insatisfação, e 10 o maior, para satisfação. Utilize caneta e não lápis.

1) Você se acha uma pessoa motivada?

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

2) As pessoas te acham uma pessoa motivada?

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

3) De que maneira o gestor pode influenciar na motivação de seus professores?

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----