

**INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO CIÊNCIA E TECNOLOGIA
FARROUPILHA**

PÓS-GRADUAÇÃO *LATO SENSU* EM GESTÃO ESCOLAR

**AÇÕES MOTIVACIONAIS OFERTADAS PELA GESTÃO ESCOLAR E
SUA INFLUÊNCIA NA ATUAÇÃO DOCENTE EM UMA ESCOLA DE
EDUCAÇÃO INFANTIL MUNICIPAL DE ALEGRETE**

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

Adriana Vieira da Silveira

ALEGRETE, RS, BRASIL

2021

Adriana Vieira da Silveira

**AÇÕES MOTIVACIONAIS OFERTADAS PELA GESTÃO ESCOLAR E
SUA INFLUÊNCIA NA ATUAÇÃO DOCENTE EM UMA ESCOLA DE
EDUCAÇÃO INFANTIL MUNICIPAL DE ALEGRETE**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado a Pós-Graduação *Lato Sensu* em Gestão Escolar do Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia Farroupilha – Campus Alegrete, como requisito para obtenção do título de **Especialista em Gestão Escolar.**

Orientadora: Prof.^a Me. Andréia dos Santos Sachete

Alegrete, RS, Brasil

2021

Ações motivacionais ofertadas pela gestão escolar e sua influência na atuação docente em uma escola de educação infantil municipal de Alegrete

Adriana Vieira da Silveira¹
Andréia dos Santos Sachete²

RESUMO

O cenário desafiador do contexto educacional brasileiro atual, potencializado, devido às recentes limitações que estão influenciando diretamente os processos de ensino e de aprendizagem são adversidades tanto para professores, quanto para discentes, deixando-os, muitas vezes, desanimados. Mais do que nunca, a motivação passa a ter papel importante dentro deste contexto, que para além dos processos educacionais, também é importante para a saúde física e mental. Dessa maneira, esta pesquisa tem como objetivo principal analisar ações que influenciam positivamente na atuação docente em uma Escola de Educação Infantil Municipal de Alegrete. Para tanto, buscamos apoio teórico na literatura e realizamos uma pesquisa de campo por meio de um questionário, com perguntas semiestruturadas aos professores de Educação Infantil. Os dados coletados foram classificados e discutidos de forma qualitativa, gerando um conjunto de informações que foram analisadas e discutidas, evidenciando que os profissionais se sentem mais motivados quando o enriquecimento/fortalecimento do ambiente escolar ocorre a partir de práticas que englobam a participação de toda a comunidade escolar, com planejamento, autonomia e valorização do trabalho docente.

Palavras-chave: Motivação docente, gestão escolar, docência.

ABSTRACT

The challenging scenario of the current Brazilian educational context, enhanced due to current limitations that directly influence the teaching and learning processes, are adversities for both teachers and students, often leaving them discouraged. More than ever, motivation plays an essential role in this context, which, in addition to educational processes, is also vital for physical and mental health. Thus, this research has its main objective to analyze actions that positively influence the teaching performance in a Municipal Kindergarten School in Alegrete. For that, we sought theoretical support in the literature and conducted field research through a questionnaire by semi-structured questions to teachers of the child education school and managers. The collected data were classified and discussed qualitatively, generating a set of information that was analyzed and discussed, showing that professionals feel more motivated when the enrichment/strengthening of the school environment occurs from practices that

¹ Discente do programa de Pós Graduação em Gestão Escolar do Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia Farroupilha – Campus Alegrete; adrivieira15@hotmail.com

² Professora do Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia Farroupilha – Campus Alegrete; Orientadora; andrea.sachete@iffarroupilha.edu.br

encompass the participation of the entire school community, with planning, autonomy, and appreciation of the teaching work.

Keywords: Teaching motivation, school management, teacher.

1. INTRODUÇÃO

Ser professor é estar em constante aprendizagem, pois os desafios que enfrentamos diariamente são incessantes. A cada nova interação, tanto como professores, quanto como discentes, nos encontramos desafiados e, muitas vezes, desanimados, por termos que enfrentar tantos empecilhos, que ultrapassam as barreiras escolares. O cenário desafiador do contexto educacional brasileiro atual foi potencializado, devido às recentes limitações, que estão influenciando diretamente os processos de ensino e de aprendizagem. Mais do que nunca, a motivação passa a ter papel significativo dentro deste contexto, que além dos processos educacionais.

A motivação cumpre um papel fundamental quando tratamos da educação infantil, que é onde acontece o primeiro contato das crianças de 0 a 5 anos com a escola. Nesta fase, as crianças interagem com pessoas de fora do seu círculo de convivência, inspirando e integrando cuidado e ensino, que tornam-se complementares à educação familiar. Dessa forma, a educação infantil é imprescindível na formação das crianças, ressaltando a relevância de profissionais capacitados e motivados para trabalharem nos educandários que ofertam esta modalidade.

No entanto, vários fatores, internos e externos, podem influenciar na motivação dos professores, o que pode refletir no desenvolvimento das aulas. Assim, a gestão escolar deve estar atenta aos sinais de desgaste por parte dos professores, auxiliando-os e proporcionando ações motivacionais, para que estes profissionais possam, apesar de todas as dificuldades, desempenhar suas funções da melhor forma.

Partindo do contexto da educação infantil e da necessidade permanente e premente de motivação dos professores, se faz importante discutir a influência de ações propostas pela gestão educacional no fortalecimento deste construto, que nos move enquanto profissionais da educação. Isto posto, temos como hipótese que a valorização, sentimento de pertencimento, oportunidades de colaboração, escuta ativa, e momentos para discussões são fatores que podem modificar de forma positiva a atuação docente, e por consequência, melhorar o ambiente escolar.

Portanto, esta pesquisa tem como objetivo analisar quais são os caminhos/ações que interferem positivamente na motivação e atuação dos professores de uma escola municipal de educação infantil de Alegrete. Para tanto, primeiramente, realizou-se uma pesquisa bibliográfica para termos suporte teórico e metodológico dos processos envolvidos e, após, aplicou-se um questionário aos docentes, para coletar dados para análise e discussão, refutando ou não a hipótese da pesquisa.

2. REVISÃO DA LITERATURA

Para discutir ações motivacionais ofertadas pela gestão escolar e a sua influência na atuação docente, inicialmente precisamos conhecer o âmbito destes profissionais, entender como se dá a motivação e a real interferência da gestão escolar. Dessa forma, as subseções seguintes apresentam embasamento teórico para compreensão e entendimento do assunto.

2.1 EDUCAÇÃO INFANTIL

De acordo com as Diretrizes Curriculares Nacionais Para a Educação Infantil, a educação infantil é a primeira etapa da Educação Básica, que atende crianças de 0 a 5 anos de idade. Esta fase objetiva promover nas crianças o desenvolvimento dos aspectos cognitivo, motor, físico, social e emocional, além de fomentar a exploração, as descobertas e a experimentação, sendo sua oferta articulada com a família e a comunidade, e exercendo, indissociavelmente, o encargo de cuidar e ensinar (BRASIL, 2010).

Conforme Zabalza (2007) é nesta etapa que as crianças começam a interagir com o meio físico e social. Dessa forma, a educação infantil envolve trabalhar com o desenvolvimento da personalidade e autonomia, a criação de laços de amizade e as descobertas em diferentes áreas do conhecimento. Esta fase funciona como base para as demais etapas da educação formal, e o correto aproveitamento desta etapa permite que as crianças cresçam com mais autonomia e tenham mais sucesso em sua vida escolar e individual. Didonet (2003, p. 92) afirma que “até os 3 ou 4 anos, ter-se-á formado o primeiro nível, estágio ou fase, sobre o qual se constroem os seguintes. É importante que o primeiro seja bem constituído”. Assim, a educação infantil é uma “etapa eminentemente educativa, portanto, destinada a tornar possíveis progressos pessoais que não seriam alcançados se a escola não existisse” (ZABALZA, 2007, p. 40).

Contribuições da pedagogia freireana, nos ajudam a pensar o ser humano e, evidentemente, as crianças, como seres históricos e produtores de cultura, “seres capazes de saber, de saber que sabem, de saber que não sabem. De saber melhor o que já sabem, de saber o que ainda não sabem” (FREIRE, 2000, p. 40). Evidenciamos, que as crianças vivem em contextos socioculturais distintos e possuem diferentes necessidades cognitivas, estéticas, expressivas e emocionais, e que precisam ser atendidas e compreendidas dentro de seu contexto.

Dessa maneira, a criança traz consigo conhecimentos, hábitos, desejos, sonhos, sentimentos e medos, que precisam ser conhecidos e respeitados pelos educadores. Para Freire (2008) é fundamental que o professor respeite esse saber de experiência feito e trabalhe, a partir dele, de modo que possa ser superado, estimulando a criatividade e a capacidade de leitura do mundo dos educandos. Ainda para o autor, partir dos conhecimentos, dos contextos concretos e dos interesses que a criança traz é condição para o desenvolvimento de novos saberes. Freire (2008, p.131) destaca que:

[...] a educação dialógica parte da compreensão que os alunos têm de suas experiências diárias(...), minha insistência de começar a partir de sua descrição sobre suas experiências da vida diária baseia-se na possibilidade de se começar a partir do concreto, do senso comum, para chegar a uma compreensão rigorosa da realidade.

Portanto, ao evidenciarmos os objetivos e a importância da educação infantil, como basilares para os demais níveis de ensino, percebemos que o trabalho desenvolvido pelo profissional que atende esta fase vai além de transmitir conhecimento. O docente também é responsável por impulsionar o desenvolvimento da criança em diversos aspectos, estimulando novas descobertas e experimentações, lidando com o desenvolvimento da personalidade e autonomia. Um compromisso que transcende o ensinar, envolve cuidado e zelo, necessitando estar motivado para lograr êxito.

2.2 MOTIVAÇÃO

A motivação é a junção das palavras mover + ação, ou seja, mover a ação, derivada da palavra latina *movere*. Isto significa o conjunto de características psicológicas de cada ser humano ligadas ao estado motivacional, e define os diferentes aspectos ligados ao processo e ao comportamento das pessoas. As diversas necessidades, que existem dentro de cada indivíduo, são comparadas àquilo que conhecemos como desejos, expectativas que tiveram início nas carências das mais diversas formas, tanto emocionais quanto físicas e psíquicas Bergamini (2006, p. 31).

Chiavenato (2010, p.121) disserta que “é difícil definir exatamente o conceito de motivação, uma vez que tem sido utilizado com diferentes sentidos. De modo geral, motivo é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma ou, pelo menos, que dá origem a um comportamento específico”.

Em psicologia e em outras ciências humanas, a motivação refere-se à condição do organismo que influencia a direção do comportamento. Ou seja, é o impulso interno que leva à ação. Assim, a principal questão da psicologia da motivação é “o porquê do indivíduo se comportar de determinada maneira” (RUDOLPH, 2003).

Para Maslow (1943), o homem é motivado conforme suas necessidades, sendo essas que influenciam na motivação e na realização do indivíduo, fazendo-o elencar outras premências. A famosa hierarquia das necessidades ou Pirâmide de Maslow, criada na década de 1950, é uma teoria que organiza as necessidades humanas conforme sua prioridade, partindo das mais básicas às mais complexas. Visto que, as necessidades fisiológicas se encontram como base para a pirâmide, logo após, as necessidades de segurança e estabilidade, em seguida, as necessidades sociais, posteriormente, as necessidades de status e estima e por fim, as necessidades de autorrealização, que se encontram no topo da pirâmide hierárquica. Percebe-se que após a satisfação de uma necessidade surgem outras mais prepotentes. E quando as necessidades humanas não são supridas, evidenciam-se os sentimentos de frustração, agressividade, nervosismo, insônia, desinteresse, passividade, baixa autoestima, pessimismo, resistência a novidades, insegurança e outros.

Paralelo aos conceitos de Maslow (1943), observamos a percepção no que se refere a teoria da autodeterminação, que foi desenvolvida no final da década de 1970, pelos professores Edward L. Deci e Richard M. Ryan, ambos vinculados ao Departamento de Psicologia da Universidade de Rochester nos Estados Unidos, tendo como propósito responder a questões epistemológicas e éticas relacionados à saúde e bem-estar psicológicos dos indivíduos. A Teoria da Autodeterminação sustentada pelos autores, afirma que os seres humanos são ativos por natureza e propensos ao desenvolvimento autorregulável (DECI; RYAN, 1985).

Ryan e Deci (2000) ao defenderem a Teoria da Autodeterminação, e na construção da teoria, enxergam o ser humano como resultado da influência, tanto biológica como sociocultural, potencialmente capaz de modificar intencionalmente o contexto no qual está inserido. Dessa maneira, a Teoria da Autodeterminação proposta por Deci e Ryan (1985), é obtida a partir de quatro miniteorias que relacionam-se entre si, complementando uma a outra: Teoria das Necessidades Psicológicas Básicas do ser humano, Teoria da Avaliação Cognitiva, Teoria das Orientações de Causalidade e Teoria da Integração Organísmica.

Segundo Reeve (2006), a Teoria das Necessidades Psicológicas Básicas, é considerada uma das principais miniteorias que compõem a Teoria da Autodeterminação, pois entende que quando o indivíduo satisfaz plenamente suas necessidades, alcança o sentimento de bem-estar, empoderamento e equilíbrio social. Assim, o ser humano torna-se ativo, sendo capaz de desenvolver-se a partir da autorregulação, considerando o seu papel social e as atividades que exerce, desde que sejam supridas três necessidades básicas inerentes à vida em sociedade: as necessidades de autonomia, de competência e senso de pertencimento (RYAN; DECI, 2000).

Descrevendo cada um dos elementos da Teoria das Necessidades Psicológicas Básicas, conforme os autores, a autonomia refere-se à autoiniciativa e autorregulação das ações diante de determinadas situações, orientadas pelo senso de independência nas escolhas. O senso de competência, envolve o alcance de resultados desejados a partir do cumprimento de ações necessárias a cada situação vivenciada. E o senso de pertencimento é o desejo que os sujeitos possuem em sentirem-se reconhecidos e pertencentes a um determinado grupo social (RYAN; DECI, 2000a).

Portanto, conforme as abordagens, percebe-se que a motivação faz parte da composição do sujeito, influenciando-o nas atividades realizadas e estando relacionada a múltiplos contextos. Exemplo disso é o contexto escolar, mais especificamente da prática docente a qual recai o objetivo desta pesquisa. Por isso, e considerando a Gestão Escolar como elo entre as práticas docentes e as possíveis ações que os motive, se faz necessário um estudo específico sobre a mesma.

2.3 GESTÃO ESCOLAR

Compreende-se que, a partir de 1990, o enfoque limitado de administração escolar foi substituído pelo novo paradigma de gestão escolar, que abarca a complexidade dos problemas educacionais, demandando uma ação articulada na superação das dificuldades enfrentadas no cotidiano da instituição. Dessa maneira a gestão escolar

constitui uma das áreas de atuação profissional na educação, destinada a realizar o planejamento, a organização, a liderança, a orientação, a mediação, a coordenação, o monitoramento e a avaliação dos processos necessários à efetividade das ações educacionais, orientadas para a promoção da aprendizagem e formação dos alunos. Englobando, de forma associada, o trabalho da direção escolar, da supervisão ou coordenação pedagógica, da orientação educacional e da secretaria da escola, considerados participantes da equipe gestora da escola. Segundo o princípio da gestão democrática, a realização do processo de gestão inclui também a participação ativa de todos os professores e da comunidade escolar como um todo, de modo a contribuir

para a efetivação da gestão democrática que garante qualidade para todos os alunos (LÜK, 2009, p. 23).

A gestão democrática é um ponto que também influencia na motivação dos professores, pois insere estes como participantes ativos na comunidade escolar, no que tange a todos os processos que têm em vista o ensino e a aprendizagem. Ainda para a autora, a Gestão escolar é a ação de prover

a dinâmica cultural da escola, afinada com as diretrizes e políticas educacionais públicas para a implementação de seu projeto político-pedagógico e compromissada com os princípios da democracia e com os métodos que organizem e criem condições para um ambiente educacional autônomo (soluções próprias, no âmbito de suas competências), de participação e compartilhamento (tomada de decisões conjunta e efetivação de resultados) e auto-controle (acompanhamento e avaliação com retorno de informações) (LÜK, 2009, p. 24).

Dessa maneira, a Gestão escolar é que viabiliza condições efetivas para que a gestão democrática aconteça de fato, criando espaços de diálogo e escuta ativa, e que prioriza a participação de todos, para que a instituição desempenhe o seu papel perante a sociedade. Portanto, podemos evidenciar que, dentre as ações geridas pela gestão escolar, aquelas direcionadas à gestão de pessoas se sobressaem, influenciando questões como motivação e o comprometimento com o trabalho educacional, por meio da participação e do reconhecimento.

Segundo Libâneo (2002), por meio da participação é possível garantir a gestão democrática, oportunizando o engajamento de todos os integrantes da escola no funcionamento da organização escolar e tomadas de decisões. Proporcionando melhor conhecimento dos objetivos e metas da escola, assim como toda a estrutura organizacional, criando um clima de trabalho favorável a maior aproximação entre professores, alunos e pais.

Para Lük (2009), a medida em que há um reconhecimento e valorização do esforço de todos, diante da construção de um ponto de vista positivo da escola e entre toda a comunidade escolar, os níveis de motivação tendem a crescer proporcionalmente. A autora também destaca elementos que diferenciam a motivação extrínseca, aquela em que as pessoas sentem satisfação em participar da dinâmica da escola, e o gestor cria condições para tal, da motivação intrínseca, em que fazem alguma coisa, pelo prazer do seu resultado.

Porém, Lük (2009) afirma que não é comum as pessoas sentirem-se motivadas de forma intrínseca, enquanto a motivação extrínseca apresenta fatores essenciais de um ambiente educativo. Acrescenta ainda que, muitas vezes, chega-se à motivação intrínseca a partir da extrínseca, e associada a ela, como exemplo cita o reconhecimento e o destaque de um trabalho realizado por seus colegas e pelos gestores da escola, obtendo estímulo externo a natureza da atividade realizada a ponto de superar a falta de motivação intrínseca.

Portanto, cabe a gestão escolar a tarefa de orientar e estimular a motivação da equipe escolar, promovendo uma boa organização do trabalho, concentração na aprendizagem e melhoria contínua, prevenção contra as condições de dispersão e desconcentração em relação aos objetivos educacionais, ambiente ordeiro e focado em objetivos, limpeza, segurança, tranquilidade, relações interpessoais dinâmicas bi e multilaterais, bom humor, entusiasmo, espírito de servir, participação e envolvimento, dentre outros aspectos. Este conjunto de fatores são desenvolvidos por toda a comunidade escolar, promovendo o processo motivacional (LÜK, 2009).

3. METODOLOGIA

A presente pesquisa classifica-se como qualitativa experimental, com embasamento teórico dos autores Mirian Goldenberg, Maria Cecília de Souza Minayo e Antônio Carlos Gil, conforme descrito abaixo.

Segundo Goldenberg (1997), na pesquisa qualitativa não há uma preocupação com a representatividade numérica, no entanto, é necessário aprofundar a compreensão de um grupo social ou de uma organização. Ao adotar a abordagem qualitativa não se faz uso de um modelo único de pesquisa para todas as ciências, tendo em vista que as ciências sociais têm sua especificidade, exigindo uma metodologia própria (GOLDENBERG, 1997, P.34).

Para Minayo (2001) a pesquisa qualitativa também trabalha com aspectos da realidade que não podem ser quantificados e converge para a compreensão e explicação da dinâmica das relações sociais. Neste sentido, a pesquisa qualitativa trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis (MINAYO, 2001, p. 14).

Já a pesquisa experimental consiste em determinar um objeto de estudo, selecionar as variáveis que seriam capazes de influenciá-lo, definir as formas de controle e de observação dos efeitos que a variável produz no objeto (GIL, 2007).

No desenvolvimento deste trabalho, inicialmente, realizou-se, uma pesquisa bibliográfica, para subsidiar discussões sobre os conceitos relacionados à proposta. Em um segundo momento, aplicou-se um questionário, com perguntas semiestruturadas aos professores e gestores das séries iniciais do ensino fundamental de uma Escola de Educação Infantil do Município de Alegrete, totalizando 15 participantes, via formulário do *Google*.

Os dados coletados foram classificados e discutidos de forma qualitativa, gerando um conjunto de informações que foram analisadas com mecanismos de análise discursiva, que se baseia na desconstrução e reconstrução dos dados, agregando novos significados ao texto inicial (MORAES; GALIAZZI, 2011), confirmando ou refutando nossa hipótese. Ressalta-se que este projeto de pesquisa foi submetido ao Comitê de Ética e Pesquisa do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia Farroupilha (IFFar), no dia 02 de fevereiro de 2021, e aprovado e liberado, pelo mesmo comitê, no dia 26 de abril de 2021. Após a liberação do projeto, a pesquisadora enviou aos participantes, pelo *WhatsApp*³, o link do questionário, a fim de realizar a parte aplicada da pesquisa.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Esta pesquisa tem como objetivo analisar quais são os caminhos/ações que impactam positivamente na motivação e atuação dos professores de uma escola municipal, e discutir o enriquecimento/fortalecimento do ambiente escolar por meio das ações elencadas. Para alcançar a este propósito, levou-se em consideração que a cada início de ano letivo, alguns docentes trocam de instituição, por isso, o questionário foi enviado aos professores que atuaram durante o ano de 2020 na instituição de ensino. Após os participantes responderem ao questionário, as suas contribuições foram transcritas, sem identificação, e analisadas, almejando-se chegar a algumas possíveis interpretações a respeito do objetivo proposto na pesquisa.

Levando em conta, que o ambiente escolar se refere a todos os espaços da escola e a dinâmica que acontece nesses locais. Inicialmente, perguntou-se aos professores quais as características que um ambiente escolar deve proporcionar à sua comunidade. Dentre as respostas tivemos as que estão no Quadro 1:

- Um ambiente acolhedor, organizado, ter uma boa relação entre os profissionais da escola e ter uma boa infraestrutura.
- Acredito que necessita proporcionar um ambiente seguro, prazeroso e que dê espaço de fala a sua comunidade.
- Organização, trabalho em equipe e confiança.
- Um ambiente acolhedor e democrático, onde incentive a integração da comunidade em diversas atividades e com profissionais dedicados, visando sempre a boa qualidade do ensino.
- Acolhedor, participativo, democrático e com muito diálogo.

Quadro 1: Ambiente escolar

³ Rede social de mensagens instantâneas que permite que os usuários possam compartilhar mensagens, vídeos, imagens e arquivos através do celular. WhatsApp.

Ambiente acolhedor, organizado, participativo e democrático foram as questões evidentes nas respostas dos docentes. Isto significa que um ambiente saudável, com a participação de alunos, pais e demais profissionais da escola, diálogo, autonomia e transparência, se torna mais atrativo. Desta forma percebemos que conforme Libâneo (2002), as características elencadas são fundamentais para favorecer um ambiente agradável.

Tratando especificamente da questão motivacional, foi questionado aos docentes se em algum momento sentiram-se desmotivados dentro do seu ambiente de trabalho, e solicitou que justificassem. Dentre as respostas obtidas, destacamos algumas no Quadro 2.

- Não, no meu ambiente de trabalho sempre fui muito motivada por todos.
- Sim, quem trabalha em escola pública sabe que muitas coisas, principalmente quando se trata de melhores condições de trabalho, investimentos na infraestrutura, depende de órgãos públicos e é tudo demorado, às vezes coisas simples demoram uma eternidade e você tem que se adaptar como pode.
- Sim por não ter parceria entre determinados colegas.
- A desmotivação acontece pelo não reconhecimento do trabalho realizado, muitas vezes pelos governantes e outras vezes pela comunidade.
- Sim, no ano passado (2020) nos deparamos com a pandemia, e as atividades para os alunos foram feitas impressas e entregue às famílias de forma mensal. Nessa situação o meu "convívio" foi com duas turmas (turno manhã e tarde). No turno da tarde o retorno das tarefas foi satisfatório. Porém, no turno da manhã foram momentos de angústia, pois muitas vezes as famílias não buscavam e não realizavam as atividades, entregavam sem dar a devida importância na aprendizagem de seus filhos, retornando folhas em branco ou preenchidas de qualquer forma.

Quadro 2: Momento de desmotivação

Pontualmente, um dos docentes entrevistados afirma não sentir-se desmotivado em momento algum, atribuindo a sua motivação à ações externas, ou seja, o ambiente em que trabalha apresenta condições de sucesso contribuindo para satisfação em sua participação no ambiente da escola. Isto significa, que na medida em que há um reconhecimento e valorização do esforço de todos diante da construção de um ponto de vista positivo da escola, entre toda a comunidade escolar, os níveis de motivação tendem a crescer proporcionalmente. No entanto, as demais respostas obtidas com este questionamento afirmam que sim, já sentiram-se desmotivadas em algum momento. Uma das justificativas atribui sua insatisfação ao fato de estar trabalhando em escola pública, afirmando que há morosidade para atender solicitações, reivindicando melhores condições de trabalho e melhorias na estrutura física.

O não reconhecimento do trabalho realizado também está entre as justificativas. Como discutimos anteriormente, todo ser humano precisa alcançar o sucesso e avocar responsabilidade, porém necessita de reconhecimento pelo esforço e dedicação ao trabalho realizado, assim como expectativa de aprendizagem e desenvolvimento.

Atribuindo aos pais ou responsáveis pelos alunos, a não realização das atividades domiciliares, em função do período pandêmico, uma das respostas nos leva ao argumento da

autora Lük (2002), quando refere-se ao envolvimento e participação de toda a comunidade escolar para que o processo tenha êxito.

O conceito de gestão participativa envolve, além dos professores e outros funcionários, os pais, os alunos e quaisquer outros representantes da comunidade que estejam interessados na escola e na melhoria do processo pedagógico. Gestão, como já comentado, pressupõe a ideia de participação, de uma ação construída em conjunto por seus componentes, pelo trabalho associado, mediante reciprocidade que cria um todo orientado por uma vontade coletiva (LÜK, 2002).

A autonomia no trabalho não está apenas relacionada à independência, pois compreende o engajamento e a iniciativa de participar das atividades propostas. Podemos entender como a habilidade de administrar as próprias ações, experiências e propósito de desenvolver qualquer trabalho. Questionando sobre ter autonomia na realização do seu trabalho, os docentes responderam (Quadro 3):

- Mais ou menos, se for quanto ao trabalho que tenho que desempenhar sim, mas quando se trabalha com crianças muito pequenas temos que estar constantemente consultando a gestão escolar para chegar a alguma decisão.
- Sim sempre.
- Na maioria das vezes sim!

Quadro 3: Autonomia

Observando as respostas, notamos que a grande maioria diz ter autonomia na realização do seu trabalho, no entanto, alguns docentes destacam a frequente necessidade de consultar seus gestores. Para Lük (2000), cabe ao gestor proporcionar esta autonomia. Sendo que, “no exercício da dimensão política da autonomia, o gestor deve usar talento e competência para articular e organizar, de forma conjunta com a comunidade escolar, a solução dos problemas e dos desafios educacionais” (Lük, 2000).

Para discutir um fator motivacional para realização de determinada atividade é imprescindível saber o que cada indivíduo considera como tal, por isto, foi perguntado aos docentes o que cada um pontua como fator motivacional no seu cotidiano na escola. A partir das respostas podemos sugerir um fator comum (Quadro 4).

- Ter bom humor, ter uma boa relação com os colegas de trabalho.
- O reconhecimento do teu trabalho pela gestão escolar, um simples bom dia, como está hoje? O reconhecimento dos pais dos pequenos alunos.
- A união da equipe e a parceria das famílias
- Ter o trabalho valorizado, ambiente acolhedor, ter momentos de descontração, ter uma equipe gestora flexível, alegre e motivada.
- A escuta sensível e atenta, a autonomia, o comprometimento e participação de todos os envolvidos

Quadro 4: Fator motivacional

Analisando as respostas acima, podemos citar Maslow (1943), ao afirmar que “o homem é motivado conforme suas necessidades, sendo essas que influenciam na motivação e na realização do indivíduo, fazendo-o elencar outras premências”. Assim, a gestão escolar democrática participativa compreende a participação de todos que fazem parte da escola, alunos, pais, professores e funcionários que almejam uma escola eficiente em todos os aspectos.

Ao perguntar aos professores desta escola de Educação Infantil do Município de Alegrete, se eles têm participação nas tomadas de decisões em assuntos relacionados à escola e o aporte desta atuação como ponto motivacional obtivemos as seguintes respostas conforme descrito no Quadro 5.

- Somente se os assuntos foram expostos em reunião, que necessitam de votação ou opinião, ou algumas vezes já fui consultada sobre que brinquedos comprar para minha turma, mas no geral acredito que não.
- Em alguns assuntos sim
- Tivemos muito mais, agora devido a pandemia um pouco menos.
- Sim, quando se faz parte de uma escola que tem uma gestão democrática, que te houve, o profissional sente-se valorizado em participar com sua opinião para desenvolver ou melhorar o ambiente escolar.
- Com certeza, pois assim percebemos que nossa opinião importa e é valorizada.
- Sim, é um ponto motivacional, no momento que você vê em prática aquilo que você ajudou a decidir para o melhor da escola.

Quadro 5: Participação nas tomadas de decisões e influência motivacional

A participação do professor nas tomadas de decisões faz com que ele se sinta “parte da escola” e conforme Deci e Ryan (2006) na Teoria das Necessidades Básicas, afirmam que o indivíduo satisfaz plenamente suas necessidades, alcança o sentimento de bem-estar, empoderamento e equilíbrio social suprindo necessidades básicas como senso de pertencimento.

Quanto ao enriquecimento do ambiente escolar com ações\aspectos desenvolvidos pela equipe gestora e a interferência no estado motivacional, com o questionamento aos docentes, obtivemos afirmações positivas e enfáticas no que se refere ao trabalho específico da educação infantil no Quadro 6.

- Com certeza, a equipe gestora motiva quando tem objetivos claros, quando demonstra segurança e valoriza a participação ativa de todos os segmentos.
- Sim, sempre queremos trabalhar nos melhores ambientes, com todos os recursos disponíveis para atender os alunos, com as melhores condições possíveis com uma equipe gestora que entenda as peculiaridades do teu trabalho na educação infantil e seja incentivadora.
- O enriquecimento interfere de forma positiva, pois um ambiente escolar enriquecido proporciona melhores condições para desenvolver um trabalho melhor.
- Respeito entre os colegas, não diferenciar tratamento por seu cargo ou função na escola.
- Valorização do trabalho, um ambiente acolhedor e com pessoas que são parceiras, que sabem trabalhar coletivamente, uma equipe que seja alegre, flexível, com espírito de liderança, mas sem ser autoritária. Um ambiente em que todos possam ser ouvidos e que haja momentos de descontração. Acredito que as vezes até um simples, bom dia, nós tarde, um elogio, traz muita motivação no dia a dia.

- A escuta, a participação, a autonomia e a liberdade de criar.
- Empatia, coleguismo, valorização, respeito, carinho, reconhecimento e ética.
- A equipe gestora deve ser completa, com orientadora e supervisora para auxiliar nas dificuldades do chão da sala de aula. Valorização e respeito.
- O reconhecimento por parte da equipe gestora e comunidade escolar é um dos aspectos principais. A participação nas decisões da escola é um estímulo para a realização de um trabalho motivado.
- Empatia, coleguismos, valorização, Respeito, carinho, reconhecimento e Ética.
- Companheirismo entre os colegas.

Quadro 6: Enriquecimento do ambiente escolar, ações desenvolvidas pela equipe gestora e interferência no estado motivacional

Ao analisar as respostas, nos deparamos diante de fatores que segundo Lük (2009), contribuem efetivamente no processo motivacional em todas as esferas do ambiente de trabalho:

[...] essas condições são desenvolvidas em conjunto, por toda a comunidade escolar, constituindo-se tanto em fator facilitador da participação nesse processo mobilizador e motivacional, como em fator de promoção de ambiente educacional de alto potencial para garantir melhor formação dos alunos e suas aprendizagens (LÜK, 2009, p.84).

Finalizando o questionário, solicitou-se aos docentes para elencarem ações desenvolvidas nos últimos anos, que influenciaram positivamente no seu ambiente de trabalho, com isto obtivemos as respostas descritas no quadro 7. Dentre as respostas, o pedido por encontros pedagógicos é praticamente unânime, deixando claro a necessidade de discussão e planejamento, para a realização de um bom trabalho. Libâneo (2014) contribui exatamente neste sentido quando afirma que escola também é lugar de aprender a profissão docente, introduzindo formas de participação nas decisões como reuniões pedagógicas e administrativas, elaboração do projeto pedagógico e atividade conjunta de planejamento juntamente com outras ações de formação continuada, objetivando o desenvolvimento profissional dos professores.

- Reuniões pedagógicas com dinâmicas motivacionais, auxílio com material para o desenvolvimento das atividades pedagógicas, convites para participar de seminários, comemorações de aniversário com os colegas com bolo e presentes.
- Reuniões com momentos de descontração, com dinâmicas, viagens, mimos, mensagens de datas comemorativas, etc.
- Reconhecimento, organização dos objetivos, espaço para realizar alguns projetos.
- Reuniões mensais, a comunicação direta pelo *WhatsApp* com grupo da escola para solucionar problemas mais rapidamente com a participação do coletivo, bem como a transparência pela direção nas decisões.
- Encontros de estudo, obtendo trocas e aprendizagens com colegas da mesma área de ensino (Educação Infantil).

Quadro 7: Ações desenvolvidas

4. CONCLUSÃO

A partir do contexto da educação infantil e da necessidade constante de motivação dos professores, percebemos a relevância em discutir a influência de ações propostas pela gestão educacional no fortalecimento do ambiente escolar, bem como na atuação de cada profissional. Para tanto, partimos da premissa que a valorização, sentimento de pertencimento, oportunidades de colaboração, escuta ativa, e momentos para discussões são fatores que podem modificar de forma positiva a atuação docente, e por consequência, melhorar o ambiente escolar.

Dessa maneira, esta pesquisa investigou quais os caminhos/ações que impactaram positivamente na motivação e atuação dos professores de uma escola municipal. De acordo com as contribuições dos participantes, percebeu-se que com transparência nas tomadas de decisões, participação do coletivo, reuniões mensais com professores e funcionários, o profissional da educação sente-se mais motivado. Contudo, a sobrecarga e a falta do devido valor atribuído a estes profissionais resultam na insatisfação e desânimo. Portanto, concluímos que os profissionais se sentem mais motivados quando o enriquecimento/fortalecimento do ambiente escolar se dá a partir de práticas que englobam a participação de toda a comunidade escolar, com planejamento, autonomia e valorização do trabalho docente.

5. REFERÊNCIAS

BERGAMINI, C. **Motivação nas organizações**. 4. Ed. São Paulo, 2006. 214p.

BRASIL; Ministério da Educação; Secretaria de Educação Básica. **Diretrizes Curriculares Nacionais para a Educação Infantil**. Brasília: MEC; SEB, 2010.

CHIAVENATO, I. **Iniciação a Sistemas, Organização e Métodos - SO&M - 1ª Edição** - Ed. Manole (2010) 244 páginas

DECI, E. L.; RYAN, R. M. **Intrinsic motivation and self-determination in human behavior**. New York: Plenum Press, 1985.

DIDONET, Vital. **Importância da Educação Infantil. Simpósio Educação Infantil: Construindo o presente**. Anais. Brasília: UNESCO, 2003. 260 p.

FREIRE, Paulo. **Medo e ousadia**. São Paulo: Editora Paz e Terra, 2008.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da Indignação**. São Paulo: Editora Unesp, 2000.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GOLDENBERG, M. **A arte de pesquisar**. Rio de Janeiro: Record, 1997.

LIBÂNEO, J. C.. **Organização e gestão da escola**. Goiânia: Alternativa, 2002.

LIBÂNEO, José C. **Organização e gestão da escola: teoria e Prática**. São Paulo: Editora Heccus, 2014.

LÜCK, Heloisa et al. **A escola participativa: o trabalho do gestor escolar**. Rio de Janeiro: DP&A editora, 2002.

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

LÜCK, Heloisa. **Perspectivas da gestão escolar e implicações quanto à formação de seus gestores**. Em Aberto, Brasília. v. 17, n. 72, 2000.

MINAYO, M. C. S. (Org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis: Vozes, 2001

MASLOW, A. H. **Conflict, frustration, and the theory of threat**. *J. abnorm. (soc.) Psychol.*, 1943, 38, 81-86.

MORAES, R. y Galiazzi, M. C. (2011). **Análise textual discursiva**. Ijuí, Brasil: Editora Unijuí.

REEVE, Johnmarshall. **Motivação e emoção**. Rio de Janeiro: LTC, 2006.

RUDOLPH, UDO. **Motivations Psychologie**. Weinheim: Beltz, 2003

RYAN, R. M. & DECI, E. L. **The darker and brighter sides of human existence: Basic psychological needs as a unifying concept**. *Psychological Inquiry*, 2000

ZABALZA, Miguel A. **Qualidade em Educação Infantil**. Porto Alegre: Artmed, 2007. 288 p.