

## **MOTIVAÇÃO NA APRENDIZAGEM ESCOLAR: a importância da gestão educacional na busca de melhores resultados**

<sup>1</sup> Sarah Passatuto Bastos

<sup>2</sup> Letícia Veiga Vasques

### **RESUMO**

Este trabalho aborda a importância da gestão educacional na busca de melhores resultados relacionando os processos gerenciais como motivadores das práticas docentes e também nos resultados dos estudantes na aprendizagem escolar. Tal abordagem se faz necessária pelo fato de que um dos problemas mais frequentes atualmente é a desmotivação dos profissionais da educação e dos alunos em relação à aprendizagem. O objetivo desse trabalho é analisar como que o gestor pode transformar a forma de atuação de sua equipe a partir do modelo de gestão adotado e como essa maneira de administrar o ambiente escolar interfere nos resultados dos trabalhos em sala de aula e relacionamento com a comunidade. Esta tarefa será conseguida mediante da revisão bibliográfica a respeito do tema estudado. Através do estudo, desperta-se a curiosidade e esclarece muitas questões sobre a influência que um modelo de gestão pode ter em todos os participantes do processo, além de diferenciar motivação de incentivação, refletir sobre a aprendizagem escolar e concluir o melhor tipo de modelo para que o trabalho seja mais democrático e participativo, incentivando todos a procurar melhorá-lo cada vez mais.

**Palavras-chaves:** Motivação. Aprendizagem. Escolar. Gestão.

### **1. INTRODUÇÃO**

Este trabalho aborda a importância da gestão educacional na busca de melhores resultados relacionando os processos gerenciais como motivadores das práticas docentes e também nos resultados dos estudantes na aprendizagem escolar. Neste artigo será discutido como educar motivando a aprendizagem na escola, buscando maneiras de tornar o ensino mais estimulante para o aluno, contando com o apoio que uma boa gestão pode oferecer para

---

<sup>1</sup>Sarah Passatuto Bastos, estudante do Curso de Pós-Graduação em Docência do Ensino Superior no Centro Universitário do Sul de Minas – Grupo Unis, [sarahpb22@gmail.com](mailto:sarahpb22@gmail.com).

<sup>2</sup> Orientadora – Letícia Veiga Vasques, Graduada em Tecnologia em Gestão de Marketing pelo Centro Universitário do Sul de Minas, UNIS-MG. Mestranda em Letras: Linguagem, Cultura e Discurso, pela UNINCOR Universidade Vale do Rio Verde.

que esse processo seja concreto e efetivo. Serão apresentados os conceitos de motivação e incentivação, assim como de aprendizagem escolar e as formas de gestão democrática e participativa em uma escola, focalizando em como elas podem trazer mudanças nos resultados.

Tal abordagem se faz necessária pelo fato de que um dos problemas mais frequentes atualmente é a desmotivação dos profissionais da educação e dos alunos em relação à aprendizagem. Assim, torna-se necessário ir até a raiz do problema, buscando estimular esse participantes, desenvolver seu gosto pelos assuntos a serem tratados, se sentir integrante, responsável do processo e procurar o que precisa ser feito por parte da gestão educacional para mudar esse quadro.

O professor deve se sentir satisfeito em sua atuação, sentir segurança e valorizado pela escola que atua para desenvolver cada vez mais, em uma ideia de parte integrante do processo de decisão.

Assim, o papel do gestor é conseguir unir as áreas e setores educacionais, para que os bons resultados sejam colhidos como frutos dessas relações. Mesmo com as adversidades, é preciso que um bom líder atue com criatividade e bom senso na busca da resolução dos problemas, envolverem sua equipe, fazendo uma ponte entre direção, funcionários, alunos e familiares.

O objetivo desse trabalho é analisar como que o gestor pode transformar a forma de atuação de sua equipe a partir do modelo de gestão adotado e como essa maneira de administrar o ambiente escolar interfere nos resultados dos trabalhos em sala de aula e relacionamento com a comunidade. Esta tarefa será conseguida mediante da revisão bibliográfica a respeito do tema estudado

Motivação seria despertar o interesse de algo, ou de alguém, como uma forma de incentivo ao desejo de praticar uma ação por prazer e não por obrigação, ao problema no caso, seria aplicar esse conceito no processo ensino-aprendizagem.

Este propósito será conseguido a partir de pesquisas e revisão bibliográfica de diversos autores renomados na área da educação como: Akiko Santos, Celso Antunes, Nelson Piletti, Paulo Freire, dentre outros, que darão nortes a serem trabalhados pelos profissionais para melhor ministrar suas atuações contando com uma gestão participativa e democrática, visando os melhores resultados.

## 2 MOTIVAÇÃO E INCENTIVAÇÃO

Torna-se necessário, primeiramente a discussão do que vem a ser motivação e incentivação. É importante a diferenciação desses dois conceitos, que são primordiais para iniciar entendimento e apontar soluções para o problema de como motivar na aprendizagem escolar, buscando alternativas prazerosas, tornando o ensino mais estimulante.

### 2.1 Motivação o que é?

Motivação seria a razão pela qual se decide fazer algo, ou aquilo que lhe faz despertar o interesse, os fatores que lhe produziria um certo prazer em executar tal atividade. (ZABALA, 1998)

De acordo com o dicionário Aurélio, motivação é conceituada da seguinte forma: “Motivação: sf. 1. Ato ou efeito de motivar. 2. Exposição de motivos ou causas. 3. Conjunto de fatores, os quais agem entre si, e determinam a conduta de um indivíduo.” (FERREIRA, 2000)

A motivação daria-se como um reconhecimento de benefícios que seriam adquiridos no cumprimento de algo, onde o indivíduo iria dirigir seus atos com uma intencionalidade e de maneira prazerosa à execução do que seria interessante à ele, percebendo o que pontos positivos seriam ganhos para a execução de algo, ou interesse por cumprir alguma atividade assim realizada por uma motivação. (PILLETTI, 1986)

Motivar significa predispor o indivíduo para certo comportamento desejável naquele momento. O aluno está motivado para aprender quando está disposto a iniciar e continuar o processo de ensino aprendizagem, quando está interessado em aprender um certo assunto, em resolver um dado problema, etc. (PILETTI, 1986, p. 64)

É uma forma de mostrar a utilidade da experiência proposta ao indivíduo para que ele tenha um motivo para executá-la, que garantirá que ela será pelo menos feita com prazer. Para saciar um desejo que foi nele colocado, instigado a ser buscado. (GASPARIN, 2007)

Vamos definir ‘motivo’ como uma condição interna relativamente duradoura que leva o indivíduo ou que predispõe a persistir num comportamento orientado para um objetivo, possibilitando a transformação ou a permanência da situação. ‘Motivação’ é o processo que produz tais condições. ‘Comportamento motivado’ é a atividade assim produzida. (SAWREY, 1971, p.18)

A motivação, diferente do que muitos pensam, é algo que acontece de dentro para fora ou seja, inicia-se no indivíduo é o motivo que se estabelece para realiza algo, somente a própria pessoa pode-se motivar e estar em um comportamento motivado.

## 2.2 Incentivação

Existe uma diferença entre motivação e incentivo que se faz importante de ser destacada. Compreendendo que motivação deriva de motivo, que é algo interno, vem de dentro, do psicológico do indivíduo, que o impulsiona a buscar, aprender e saciar suas curiosidades, tornando-o ativo, assim, para que isso aconteça é necessário que exista uma incentivação, que deriva de incentivo, onde é algo externo, ou seja vem de fora, sendo algo ou alguém responsável a estimular o sujeito de maneira intencional e planejada, buscando canalizar a atenção do indivíduo, porém só será válida se conseguir atingir uma motivação no sujeito. (ZABALA, 1998)

[...]. Incentivação da aprendizagem é assim, a atuação externa, intencional e bem calculada do professor para, mediante meios auxiliares, recursos e procedimentos adequados, intensificar em seus alunos a motivação interior, necessária para uma autêntica aprendizagem, proporcionando-lhes motivos polarizadores de interesse, do estudo e de trabalho. (HAIDT, 1997, p. 76)

Neste mesmo foco, percebe-se que existem dois tipos de interesses; intrínseco e extrínseco. Sendo o primeiro mais duradouro porque será a busca de algo que o sujeito julgue necessário, útil, não somente para o momento, mas para sua vida, por exemplo, havendo um motivo para esse interesse; o segundo tipo, corresponde a um interesse momentâneo, que vem saciar algo necessário apenas para uma situação solicitada, portanto é passageiro. (ZABALA, 1998)

Para que haja uma aprendizagem efetiva e duradoura é preciso que existam propósitos definidos e auto-atividade reflexiva dos alunos. Assim, a autêntica aprendizagem ocorre quando o aluno está interessado e se mostra empenhado em aprender, isto é quando está motivado. É a motivação interior do aluno que impulsiona e vitaliza o ato de estudar e aprender. Daí a importância da motivação na aprendizagem. (HAIDT, 1997, p. 75)

Assim, é necessário que haja sempre um processo de incentivação, qualquer que seja, para que ocorra a motivação que é de suma importância para a aprendizagem promovendo o interesse intrínseco.

### 2.3 A aprendizagem escolar

A escola deve ser um espaço físico e social onde se tenha consciência do papel que ela exerce, mas antes de mais nada é preciso que seja visto a importância de toda a instituição escolar na construção da aprendizagem de seus alunos para os estudos e para a vida em sociedade. (ANTUNES, 2007)

Em cada caso utilizamos uma forma de ensinar adequada às necessidades do aluno. Segundo as características de cada um dos meninos e meninas, estabelecemos um tipo de atividade que constitui um *desafio alcançável*, mas um verdadeiro desafio e, depois, lhes oferecemos a *ajuda necessária* para superá-lo. No final, fizemos uma avaliação que contribui para que cada um deles *mantenha o interesse* em seguir trabalhando. (ZABALA, 1998, p. 35 grifo do autor.)

Na aprendizagem é necessário fazer com que o aluno busque respostas para suas perguntas, mas não porque isso foi pedido, e sim porque ele deseja saciar sua curiosidade. Assim deve-se buscar incansavelmente a aprendizagem significativa, buscando desde a essência questionadora do ser humano para algo que o liberte e não seja preso a padrões pré-estabelecidos. (LEVINE, 2003)

O homem necessita interrogar-se sobre a existência, ávida e as suas circunstâncias. E para dar resposta a problemática humana, a educação deve ter presente que o homem deve aprender a pensar e questionar, não através de um processo dirigido que mistifica e conduz, mas através de um processo libertador, crítico e questionador. [...] (SANT'ANNA, 1991, p. 19)

A aprendizagem não se dá em um ensino mecânico, onde o aluno apenas reproduz sem entender, dessa maneira só irá decorar até que precise de imediato e depois irá se esquecer. O aluno precisa ver utilidade no que está aprendendo, para assim se interessar e buscar aprender mais sobre aquilo, porque acha interessante, daí vem a motivação necessário para que a aprendizagem não se torne algo tedioso. (ANTUNES, 2003)

Aprender não é copiar ou reproduzir a realidade. Aprendemos na escola também quando somos capazes de elaborar uma representação pessoal sobre um objeto da realidade ou conteúdo que pretendemos aprender. Quando um aluno ouve que 'o Brasil foi descoberto por Cabral', ou reproduz essa afirmação de maneira mecânica como um papagaio o faria, ou elabora uma representação pessoal desse conteúdo, aproximando-se do mesmo, com finalidade de 'aprisioná-lo', não se trata de uma aproximação a partir do nada, mas a partir de experiências, interesses e conhecimentos prévios que possam dar sentido a essa aproximação. [...] (ANTUNES, 2003, p. 20)

A partir do momento em que colocamos em desafio o conteúdo, fazendo com que o aluno tenha o mérito de ter “descoberto” tal informação e não apenas a reproduza como um gravador sem entender o sentido, aí que entra a questão de dar uma significação ao que se está aprendendo e dar assistência necessária ao educando para que se sinta bem no ambiente escolar, e motive-se cada vez mais em ser um pesquisador e não apenas um ouvinte em classe. (BERTRAND, 2011)

A motivação é fator fundamental da aprendizagem. Sem motivação não há aprendizagem. Pode ocorrer aprendizagem sem professor, sem livro, sem escola e sem uma porção de outros recursos. Mas mesmo que existam todos esses recursos favoráveis, se não houver motivação não haverá aprendizagem. (PILETTI, 1986, p. 63)

O professor tem de respeitar o processo de aprendizagem do aluno de maneira a ter consciência de que cada um tem sua individualidade e sua referência de acordo com sua cultura, origem e realidade.

A autonomia é uma construção dependente das condições sociais e culturais, mas ao mesmo tempo, é independente, devido à característica auto-organizativa do homem na construção de seu mundo interior (auto-referencialidade), elaborando suas próprias teorias para dar sentido à vida. (SANTOS, 2003, p. 22, grifo do autor)

A aprendizagem deve ser, contudo, significativa ao aluno, seu conteúdo deve ter importância para ele e assim despertar o seu interesse, e isso tudo depende da maneira com será ministrada a aula, o conteúdo e a didática que será aplicada pelo professor dentro de sala, motivando-os ou não.

### **3 GESTÃO EDUCACIONAL**

Gestão é organizar os recursos do qual se trabalha, buscando as melhores técnicas, com o objetivo de atingir o sucesso. Todas as organizações precisam de uma boa gestão e a área educacional não é diferente. (BERTRAND, 2011). A gestão educacional é a grande chave para a conduta e os resultados que uma escola irá desenvolver, assim como a linha de trabalho entre administração, professores e alunos. Essa relação irá determinar o perfil escolar de trabalho e também da relação com a comunidade. Antes de verificar esses aspectos, é necessário reconhecer os tipos de gestão escolar.

### **3.1 Os tipos de gestão escolar**

Historicamente o Brasil e o mundo passaram por várias fases políticas e de diferentes momentos filosóficos. Na prática, as condutas acompanharam as mudanças da época, cada uma teve sua importância. (CARVALHO,2012). Na área educacional, as transformações foram muitas, seguindo a linha teórica desenvolvida em cada fase, com influências políticas e ainda se confundindo com a gestão administrativa, os gestores escolares, iniciavam as práticas de liderança nas escolas como grandes empresas.

As políticas educacionais no Brasil, especialmente as que foram adotadas a partir da segunda metade dos anos 1990, foram marcadas por mudanças significativas na forma de organização e gestão da educação e da escola. As críticas ao centralismo burocrático, à rigidez e à ineficiência administrativas convergiram para a construção de novos modelos e formas mais flexíveis, descentralizadas, autônomas e participativas. A justificativa para essas mudanças tem sido a necessidade de modernização da gestão, apresentada como uma forma administrativa mais eficiente, produtiva, equitativa e de melhor qualidade. Esse novo modelo expressa uma tendência local e também mundial de redefinição da política educacional e de reordenamento da gestão educacional. (CARVALHO, 2012, p.40)

Ainda há muita discussão sobre o assunto de gestão escolar. Existem vários modelos, aqueles construídos com a história, pelo qual o Brasil já passou, análises dos tipos de liderança e quais foram os resultados, e também os novos estudos que estão sendo realizados, com técnicas e metodologias inovadoras. (FERREIRA, 2011). O fato é que pode-se dizer que basicamente existem os modelos de gestão: A gestão centralizadora ou autoritária, gestão participativa e democrática.

### **3.2 Gestão centralizadora**

A gestão centralizadora, é um modelo já ultrapassado de liderança, mas infelizmente ainda muito praticado de forma mascarada em muitas empresas e também muitas escolas. (BERTRAND, 2001). Historicamente, com as ideias industriais, a instituição escolar, seguiu os modelos de fábricas para gerir seus funcionários na busca de qualidade de resultados, pensando nisso, os gestores escolares eram os diretores ou equipe administrativa, que cuidavam da parte burocrática da escola, sem muito envolvimento com os demais participantes, tendo separadas as funções onde os professores eram responsáveis por darem aulas aos estudantes e a equipe gestora de tomar as decisões de como seriam direcionadas e

orientadas essas práticas, além de tratar da área financeira e estrutural, sem participação dos outros membros nas decisões. A setorização também aparece como uma forma de organização e cada um ter em mente a hierarquia de quem manda e quem obedece, ou quem planeja e quem apenas executa.

A participação é muitas vezes, limitada, controlada e puramente formal. A estrutura técnica se sobrepõe aos indivíduos envolvidos e o poder e a autoridade (leia-se: autoridade : como não prática social- sem visão crítica) se instalam de forma sutil , com obediência, dentro de uma perspectiva clássica de administração que repudia a participação, o compartilhar idéias, a liberdade para expressar-se , a deliberação de decisões e o respeito às iniciativas. A questão do controle ainda é muito forte e mesmo sabendo que o poder e a autoridade são necessários em muitos momentos dentro de várias organizações, intermediando e viabilizando ações criativas para melhora, observa-se ainda um controle rígido, um descompromisso e muito pouca participação da comunidade escolar como um todo (professores, pais, funcionários, lideranças de bairro) no processo da gestão escolar, causando assim automaticamente uma acomodação, em que as pessoas não se mobilizam para nada e ficam alheias, esperando sempre serem orientadas ou então aceitando passivamente tudo que venha das “autoridades competentes”, sem quer que seja , nenhum questionamento crítico construtivo. (ASSIS, 2008, p.1)

Com essa forma de liderança, alguns pontos de colaboração são prejudicados, como por exemplo, a setorização, deixa de ser um meio organizacional e começa a ser divisão de pessoal, sem muita comunicação entre todos os envolvidos no trabalho. (SANTOS, 2012)

Outro ponto é a visão do gestor como um fiscalizador e não como um parceiro de trabalho. A função de liderança acaba se tornando autoritária e com a função de cobranças. (ASSIS, 2008). Nesse tipo de gestão, as decisões não passam pela participação dos outros envolvidos, elas apenas são cumpridas por eles. Isso compromete muito os resultados, às vezes por falta da visão ampliada de todos os funcionários sugerindo, às vezes por falta de motivação dos trabalhadores, já que não se vêem como participantes ativos.

Observando essa questão, percebe-se a importância de se trabalhar a motivação de pessoal no trabalho, pois em grande parte das gestões centralizadoras, os funcionários não se sentem satisfeitos com o trabalho, nem confiam nos seus gestores para levá-los problemas do cotidiano, pois o medo das advertências e demissões perpassa por todos os setores, fazendo com que os resultados não sejam bons, nem atinjam as metas esperadas, pois falta envolvimento de todos os componentes da escola. (LÜCK, 2009)



### 3.2 Gestão democrática

A visão de uma gestão democrática já busca a totalidade, ou como o próprio nome faz referência, à busca de participação de todos nos processos, criativos, intencionais, decisões pedagógicas e administrativas. (LEVINE, 2003)

Nesse tipo de liderança entende-se que os resultados, são méritos de todos, já que houve colaboração de todos os integrantes e o que ficou decidido foi comunicado. (CARVALHO, 2012)

O líder é um parceiro que deve fazer a mediação entre os setores administrativos e pedagógicos, mas sempre contando que as decisões devem partir de uma análise de todos do grupo.

Como a gestão democrática pressupõe a mobilização e organização das pessoas para atuar coletivamente na promoção de objetivos educacionais, o trabalho dos diretores escolares se assenta sobre sua competência de liderança, que se expressa em sua capacidade de influenciar a atuação de pessoas (professores, funcionários, alunos, pais, outros) para a efetivação desses objetivos e o seu envolvimento na realização das ações educacionais necessárias para sua realização. (LÜCK, 2009. p. 75)

Assim, as decisões são coletivas, como os sucessos e insucessos, todos são responsáveis pelo caminhar da escola e de seus resultados, gerando o sentimento de participação dos colaboradores, porque assim se sentem como parte importante do processo, criando um sentimento de motivação, de querer fazer bem, pois sabe que o esforço será reconhecido. (LÜCK, 2009)

A liderança compartilhada e co-liderança exercidas na escola, é importante que se destaque, será tanto mais efetiva quanto mais disseminada for entre as pessoas que participam da comunidade escolar, pelo exercício da liderança compartilhada (entre todos os membros da comunidade escolar) e da co-liderança (entre a equipe de gestão escolar). (LÜCK, 2009. p. 78)

Ao compartilhar a liderança, o gestor demonstra mais confiança na sua equipe, que se sente na função de parceria para a busca de objetivos comuns, as tarefas são divididas e também as responsabilidades, mas todas de uma maneira integrada e consciente, a equipe trabalha em conjunto, avalia e analisa os processos, as decisões e também sugere as inovações, onde cada setor se responsabiliza da aplicação e processos burocráticos condizentes com cada cargo e função, porém todos estão comunicados do que será feito ou

elaborado e participou de alguma maneira da construção desses planejamentos e estratégias.(CARVALHO, 2012).

Dentro desses dois tipos de gestão, existem muitas outras ramificações do processo, porém elas são as duas maneiras gerais e mais objetivas ao esclarecimento das diferenças de gestão em que os comandos são apenas aplicados e a gestão em que as decisões são tomadas em coletivo, com a participação de todos. O tipo de modelo adotado irá influenciar muito no processo de ensino aprendizagem, na motivação de professores e estudantes e também nos resultados conquistados pela escola.

#### **4. A RELAÇÃO ENTRE A GESTÃO ESCOLAR E OS RESULTADOS DE APRENDIZAGEM**

Como já foi demonstrado anteriormente existem tipos diferentes de gestão para serem adotados e o estilo de liderança vai influenciar no relacionamento entre os funcionários e também na atuação profissional deles. (HAIDT, 1997). Falando de uma escola, a maneira como o gestor encara como deverá ser sua administração vai ser norteadora do trabalho e todos os demais, porém nesse ambiente, o trabalho dos funcionários interfere na vida de outras pessoas, que no caso são os alunos e na qualidade de educação e aprendizagem que irão ter.

O sentimento e medo ou abertura perante ao líder, faz com que os professores e demais funcionários se sintam mais, ou menos à vontade para sugerir, verbalizar suas análises, se abrir diante de um problema ou até mesmo mais seguros em realizar seu trabalho com os estudantes. (PILETTI, 1986)

Será analisada a influência que o tipo de gestão praticada, pode ter na aprendizagem dos discentes e em seus resultados, avaliando qual maneira é mais positiva para a comunidade escolar como um todo, desde a parte mais burocrática até a educativa e pessoal.

##### **4.1 A gestão escolar e a relação dos participantes**

Em uma escola temos a gestão geral que se enxerga como o diretor, por onde todas as decisões devem passar e aquele que transpassa entre as áreas administrativas e pedagógicas, mas existem outros muitos representantes de gestão em setores, como por exemplo, os coordenadores, supervisores e orientadores. Por isso para uma boa estruturação

da escola é preciso que todos esses integrantes tenham uma mesma linha de pensamento e aplicação de práticas para que não haja divergências de comandos ou visões, e também para que não confunda os demais trabalhadores envolvidos no processo. (SANTOS, 2012). Esse ponto já é um determinante de equilíbrio e comunicação na estrutura escolar, quando bem organizada e planejada, passa a ter propostas conscientes e intencionais, com visão do começo, meio e fim das atividades e objetivos bem esclarecidos, dando segurança à equipe da qual se administra.

A gestão precisa ser planejada, organizada, feita e refeita, é uma forma de buscar sempre se atualizar, compreendendo que o mundo muda a cada passar de ano e que a escola precisa acompanhar essas mudanças e se tornar atual e interessante para os estudantes, assim é preciso sempre reunir a equipe, ouvir o que tem para dizer (reclamações, sugestões, análises, pontos positivos e negativos, etc.), para formular o que permanece e o que será modificado. (ASSIS, 2008)

Exercer de forma consciente a atividade de planejamento apresenta significados altamente positivos, porque ele oportuniza o registro de diagnósticos e demandas, equaciona respostas, organizando, sequenciando e dosando atividades a serem feitas que constituem a sinalização de direções a seguir e das pontes necessárias entre o que se tem e o que se quer. Os planos permitem ainda, monitorar e acompanhar a realidade e ajudam a sistematizar experiências. (SANTOS, 2012. p.5)

A partir da citação é possível perceber que a gestão vai influenciar diretamente no modelo que será escolhido como estrutura do trabalho escolar.

Em uma gestão centralizadora, os funcionários não se vêem integrados no processo, tem a função de executar o que foi mandado ou colocado como meta, não participaram das decisões e não vemos um ambiente espiralado, mas sim um lugar em que cada um se preocupa em cumprir o que foi determinado para o seu setor, os resultados acabam não sendo responsabilidade de todos e muitas vezes não são atingidos os objetivos, perdendo-se a qualidade. (CARVALHO, 2012)

[...] ele acrescenta ainda que, com essas atitudes, o clima organizacional fica ruim e, muitas vezes, prejudica os negócios realizados pela empresa, além de criar um clima desmotivador, principalmente para os profissionais que ocupam cargos mais baixos, que buscam ascensão. Segundo Ebina, o gestor na gestão 'comando e controle', denominada centralizada, é considerado um chefe, não um líder. Já na gestão descentralizada, esse profissional tem como principal papel ser motivador de sua equipe. No 'comando e controle', o líder fica apagando incêndio. Na gestão descentralizadora, o líder motiva os outros e incentiva os profissionais a tomarem decisões. Ele faz com que as pessoas se desenvolvam o máximo que puderem. (MAMONA, 2010, p.1)

Já em uma gestão descentralizada, democrática e participativa, a motivação já é mais aparente, no sentido de que se bem aplicada, esse tipo de gestão faz com que cada integrante se sinta participante ativo do processo, as decisões são tomadas coletivamente, tendo em vista que os profissionais tenham a liberdade de citar suas visões do processo, os pontos positivos e negativos em sua visão e que todos tenham a consciência de que o trabalho é respeitoso à opinião dos demais, é um planejamento que visa uma proposta pedagógica integrada, integrante e integral. A gestão é colocada em um processo contínuo, nunca se deixa de analisar e rever as propostas, buscando sempre melhorar o que se tem no presente. (SANTOS,2003)

[...]. O pensamento complexo parte dos fenômenos simultaneamente complementares, concorrentes, antagônicos, respeita as coerências diversas que se associam em dialógicas ou polilógicas e, por isso, enfrenta a contradição por vias lógicas. O pensamento complexo é o pensamento que quer pensar em conjunto as realidades dialógicas/polilógicas entrelaçadas juntas (complexos). (SANTOS,2003,p.119)

Pode-se perceber que existem diferenças comportamentais nas duas formas de se gerir um estabelecimento, que no caso, é a instituição escolar. Existe a influência de estar ou não motivado em seu trabalho, querer mudanças ou se sentir oprimido, pensando que é melhor ficar em silêncio, pois existe alguém à qual está a incumbência de tomar todas as decisões. (FREIRE, 2002). Quando se envolve o pessoal do lugar em que se trabalha, dando a eles o sentido de que são responsáveis pelos resultados, eles se sentem mais valorizados, mais ideias surgem e várias visões entram em consonância até que um consenso avalie o que será realizado, mas em um planejamento que jamais será engessado, pois ele é visto como flexível e em constante transformação.

## **4.2 O modelo de gestão e a aprendizagem**

Existem dois modelos básicos e mais gerais de gestão, o modelo centralizador e o democrático, eles influenciam no tipo de trabalho que será aplicado, na visão que a escola tem sobre o seu funcionamento, nos métodos que serão adotados, na maneira como o corpo docente vai agir ao lecionar suas aulas e como será o apoio que a gestão irá oferecer. Todos esses aspectos interferem na maneira de como o estudante receberá o conteúdo e se terá uma aprendizagem mais significativa ou não.

O modelo de gestão centralizadora, o gestor acaba se tornando “o chefe”, que vigia, controla, e toma as decisões. Na maioria das vezes os outros participantes da comunidade escolar tem pouca abertura nesse modelo para participarem sugerirem, fazendo com que novas ideias sejam escassas, cada um trabalha por si, em consequência, o trabalho perde a continuidade, o ensinar de maneira espiralado. Assim, o aluno possivelmente não terá um trabalho inovador em suas aulas e seus resultados serão afetados por isso. (FERREIRA, 2011).

Já no modelo de gestão democrática, a participação da comunidade é mais efetiva, com discussão das diferentes visões do processo e juntos todos ajudam a contruir o planejamento escolar, os professores se sentem mais à vontade para sugerir e trazer novidades, estudos atuais e novas maneiras de se trabalhar o conteúdo em sala de aula. (FERREIRA, 2011). É positivo nesse sentido de que todos são informados das decisões e participam dessa, contribuindo para a integração do trabalho realizado nos diferentes níveis da escola, adotando novos métodos e até mesmo algo simples como as reuniões de segmento, onde os professores trocam ideias de práticas que foram feitas e tiveram pontos positivos ou que tiveram mais pontos negativos, trazem movimento à instituição.

Dessa maneira, o fator motivacional, interfere muito na qualidade do ensino e consequentemente dos resultados.

A transmissão de conhecimento é cercada de cuidados estabelecidos por normas e estruturas burocráticas. Estas conferem ao professor uma autoridade que, conforme sua visão, premia, rejeita e pune a liberdade de expressão e, afinal, conforma a subjetividade através de conhecimento ‘permitidos’. (SANTOS, 2003, p. 62).

O professor é um fator importante da constituição da aprendizagem de um aluno, ele deve ter uma consciência de sua prática educativa e de seus métodos para que não aconteça um fracasso escolar em sua sala de aula. Como início, o professor deve ter conhecimento do conteúdo à ser transmitido, e também condições decentes de se trabalhar e se informar cada vez mais, para conseguir fazer uma bom trabalho e estimular a aprendizagem de seu aluno. (ANTUNES, 2003)

Para que esse aprendizado seja realizado com sucesso, um dos fatores ao qual se deve mais atenção é a questão de que o aluno deve se sentir motivado à ir na escola e a aprender conteúdos nela. Para que isso aconteça, primeiramente o educador deve ter consciência de que “formar é muito mais do que puramente treinar o educando no desempenho de suas destrezas.[...]” (FREIRE, 2002, p. 15), onde não deve-se apenas “despejar”

informações na mente do aluno e esperar com que ele entenda, nem dar verdades prontas ao educando, tirando-lhe o prazer de fazer suas próprias descobertas, o educador deve ser democrático em sala de aula e estimular as potencialidades de seus alunos despertando seu senso crítico.

O educador democrático não pode negar-se o dever de na sua prática docente, reforçar a capacidade crítica do educando, sua curiosidade, sua insubmissão. Uma de suas tarefas primordiais é trabalhar com os educandos a rigorosidade metódica com que se devem se ‘aproximar’ dos objetos cognoscíveis. [...], nas condições de verdadeira aprendizagem os educandos vão se transformando em reais sujeitos da construção e da reconstrução do saber ensinado, ao lado do educador, igualmente sujeito no processo. [...] (FREIRE, 2002, p. 29)

Para que esse modelo aconteça, os participantes do processo, precisam se sentir à vontade em sugerirem ou trazerem novidades que possam contribuir mais ainda ao processo de ensino aprendizagem. O profissional que se sente feliz em seu trabalho, o fará com mais empenho e possivelmente estará em constante pesquisa do que há de novidade para melhorar esse ato. (SANTOS, 2012). O tipo de gestão adotada, deve ser analisado com muito cuidado, porque vai interferir em todos os processos escolares, no relacionamento de pessoal, no perfil que essa escola terá e também na satisfação dos estudantes, como consequentemente em seus resultados, pois quanto mais o aluno se sentir acolhido, parte integrante da instituição e ter prazer em estar nesse local, suas condições cognitivas serão muito mais aproveitadas no ensino do conteúdo, que se o professor também está motivado, ensinará muito melhor a matéria e buscará maneiras diferenciadas de se trabalhar por sua conta ou incentivado pela própria escola. Assim, os resultados tendem a seguir os modelos adotados, relacionados à satisfação em ser parte daquele processo ou não.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A partir desta pesquisa é possível concluir primeiramente que motivação é diferente de incentivação. Sendo a motivação um sentimento que é do próprio indivíduo, ou seja, acontece de dentro para fora, ninguém pode motivar alguém a não ser a si próprio. E incentivação, já ao contrário, é um processo de fora para dentro, sendo esse sim, algo que um indivíduo atingirá o outro, ou seja, alguém consegue proporcionar o sentimento de incentivo, ao fazer uma atividade, em outra pessoa. Essas duas situações estão interligadas, pois, a motivação acontece na pessoa, se o que ela estiver presenciando for prazeroso a ela, significa que quem propôs a atividade, conseguiu lhe proporcionar um incentivo.

A aprendizagem escolar é algo que depende muito do aluno se sentir motivado a ir à escola, ao conteúdo, em sua relação com o professor, todos esses fatores intereferem na maneira e na qualidade que o estudante irá aprender. É preciso que ela faça sentido a ele, que os conteúdos sejam úteis, com exemplos práticos, com significância ao discente, para que ele compreenda a importância de se aprender e estudar. O professor exerce papel fundamental nessa aprendizagem, pois ele será o incentivador. Com a busca de métodos e procedimentos de ensino dinâmicos, efetivos, tornar as aulas diferentes e prazerosas, ele envolve sua classe que sentirá o desejo de continuar, de pesquisar e participar daquelas aulas. Com essa motivação a compreensão se torna mais propícia e os resultados mais aparentes.

Para que todo esse processo aconteça, muito se depende da gestão educacional que a escola adota como meio de organização, maneira de conduzir o trabalho e resolução dos problemas. Existem dois tipos em geral de gestão a centralizada e a democrática. No modelo centralizador, o gestor é quem toma as decisões e por muitas vezes passa um caráter opressor, pois entende-se muitas vezes que ele está para fiscalizar o trabalho que é realizado, supervisionando, onde os outros colaboradores não participam do processo, o que os torna muitas vezes desmotivado em sugerir mudanças. Já no modelo democrático, a participação da comunidade escolar é uma das principais características na construção do planejamento das ações que a equipe irá desenvolver, tornando essa construção coletiva, com os integrantes motivados e se sentindo parte do processo, responsáveis também pelos resultados, o gestor se torna um mediador do processo, a opinião e as visões dos diferentes segmentos que constituem a área educacional daquela escola participam, ampliando os campos de trabalho e de percepções, na busca de resultados mais efetivos e condizentes com a realidade de cada comunidade.

### **MOTIVATION IN SCHOOL LEARNING : the importance of education management in the pursuit of better results**

#### **ABSTRACT**

This paper discusses the importance of education management in the pursuit of better results relating the management processes as motivating the teachers and also practical in the results of students in school learning. Such an approach is needed for the fact that one of the most frequent problems is currently a lack of motivation among education professionals and students in relation to learning. The aim of this study is to analyze how the manager can

change the shape of your team performance from the management model adopted and how this way of managing the school environment affect the results of the work in the classroom and community relations. This task will be accomplished by the literature review about the subject studied. Through the study, wakes up curiosity and answers many questions about the influence that a management model can have on all participants in the process, and differentiate incentivisation of motivation, reflect on the school learning and complete the best kind of model for that work is more democratic and participatory, encouraging all to seek to improve it even more.

**Keywords:** Motivation. Learning. School. Management.

## REFERÊNCIAS

ANTUNES, Celso. Como aprendemos? In:\_\_\_\_\_. **Vygotsky, quem diria?! Em minha sala de aula.** 3. ed. Petrópolis: Vozes, 2003. p.17-22.

ANTUNES, Celso. **Professores e professauros:** reflexões sobre a aula e práticas pedagógicas diversas. Petrópolis: Vozes, 2007. 198 p.

ASSIS, Valéria Ribas de Oliveira. **Gestão Democrática X Autoritarismo.** 2008. Disponível em: <http://www.portaleducacao.com.br/pedagogia/gestao-democratica-xautoritarismo>. Acesso em 15 de out 2015.

BERTRAND, Yves. **Teorias Contemporâneas da Educação.** 2ª ed. Lisboa Portugal:Instituto Piaget, 2001. 274p.

CARVALHO, Elma Júlia Gonçalves de Carvalho. **Gestão escolar: da centralização à descentralização.** Cadernos de Pesquisa em Educação - PPGE/UFES 39 Vitória, ES. a. 9, v. 18, n. 36, , jul./dez. 2012. p. 33-53.

FERREIRA, Paulo de Tarso Motta; GIOVANNA Tereza Abreu de Guia de Estudo – **Concepções de Educação e práticas pedagógicas do Currículo** – Varginha: GEAD-UNIS/MG, 2011. 91 p

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da autonomia:** saberes necessários à prática educativa. 20. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2002. 165 p.

GASPARIN, João Luiz. **Uma didática para a pedagogia histórico – crítica.** 4. ed. São Paulo: Autores Associados, 2007. 195 p.

Haidt, Regina C. A interação professor-aluno In:\_\_\_\_\_. **Didática I.** 7. ed. São Paulo: Ática, 1997. Cap. 3, p. 55 – 93.



LEVINE, Mel. **Educação individualizada** : o livro que pais e educadores precisam ler. Rio de Janeiro : Campus, 2003. 343p.

LÜCK, Heloísa. **Dimensões de gestão escolar e suas competências**. Heloísa Lück. – Curitiba: Editora Positivo, 2009. 143 p.

MAMONA, Karla Santana. **Gestão centralizada e descentralizada**: conheça as diferenças entre elas. 2010. Disponível em : <http://www.administradores.com.br/noticias/negocios>. Acesso em : 26 de out de 2015.

PILETTI, Nelson. Motivação na aprendizagem In:\_\_\_\_\_. **Psicologia educacional**. 4 ed. São Paulo : Ática, 1986. p. 63 – 77.

SANT'ANNA, Ilza Martins; MENEGOLLA, Maximiliano. **Didática**: aprender a ensinar. 2. ed. São Paulo : Loyola, 1991. p. 126.

SANTOS, Akiko. **Didática sob a ótica do pensamento complexo**. Porto Alegre: Sulina, 2003. 124p.

SANTOS, Maria Terezinha Teixeira dos. **Gestão e aprendizagem**. Campinas : Congresso de Educação Básica. 2012. p.11

SAWREY, James M.; TELFORD, Charles W. A Motivação na aprendizagem In:\_\_\_\_\_. **Psicologia educacional**. Rio de Janeiro : Ao Livro Técnico S.A., 1971. Cap.1, p. 17-61.

ZABALA, Antonio. Os conteúdos de aprendizagem : instrumentos de explicitação das intenções educativas In:\_\_\_\_\_. **A prática educativa**: como ensinar. Porto Alegre : Artmed, 1998. p. 27-36.