

A teoria da pirâmide das necessidades de Maslow – refletindo sobre a gestão escolar democrática na perspectiva da motivação dos professores

Letícia Rodrigues*

Graduada em Licenciatura em Pedagogia pela FAC-Unilagos Araruama. E-mail: leticia pedagogia22@gmail.com

Thais Paes Manhães*

Graduada em Licenciatura em Pedagogia pela FAC-Unilagos Araruama. E-mail: thaispaes201522@gmail.com

Fabio Marchon Coube*

Mestre em Filosofia pela UFRJ/IFCS. E-mail: fabiomarchon@hotmail.com

1

Resumo

Inicialmente esta pesquisa foi idealizada diante das inquietações acerca do que vem a ser uma Gestão Escolar Democrática promissora e das teorias de motivação que a gestão poderia colocar em prática, para melhor desenvolvimento no âmbito escolar. A preocupação em tornar o ambiente escolar agradável, leva não somente aos alunos, mas aqueles que estão se doando a todo instante para que o objetivo traçado seja alcançado: gestores, orientadores, professores, entre outros, que fazem parte diariamente desse movimento educacional à satisfação. Nesta pesquisa será abordada a Teoria da Motivação de Abraham Harold Maslow voltada ao setor educacional, realizando breve reflexão sobre Gestão Escolar Democrática e colocando em análise a teoria já citada. Relacionado a esta perspectiva, aborda-se alguns autores que acentuam a Teoria de Motivação na área do trabalho, desta forma realçando à proporção que pode tomar, um gestor com o olhar mais amplo, enxergando sua escola com olhares qualitativos, além do quantitativo já tão presente. Em dimensão de respaldo as teorias apresentadas ao final do texto, o mesmo apresenta uma pesquisa qualitativa de campo, onde diretores de duas Instituições Educacionais – pública e privada, responderam a um questionário analisando sua prática correlacionada aos estudos da Teoria das Necessidades de Maslow.

Palavras Chave: Necessidades; Gestão Escolar Democrática; Motivação.

Abstract

This research was initially conceived in the face of concerns about what a promising Democratic school management and theories of motivation that the management could put into practice, for better development in the school context. The concern to make the school environment pleasant, leads not only to students, but those who are donating all the time so that the stroke goal is achieved: managers, counselors, teachers, among others, that are part of this educational movement to satisfy on a daily basis. This research will be addressed the Motivation theory of Abraham Maslow educational sector oriented Harold, conducting brief reflection on Democratic school management and putting in question the theory already cited. Related to this perspective, deals with some authors stressing the theory of Motivation in the area of labour, thus enhancing the proportion that can take a broader look, seeing his school with qualitative, looks beyond the amount already present. In dimension of support the theories presented at the end of the-text, the same presents a qualitative research field, where directors of two educational institutions – public and private, have responded to a

questionnaire examining their practice correlated to the studies of the theory of Maslow's Needs.

Key words: Needs; Democratic School Management; Motivation.

Considerações Iniciais

O que vem a ser Gestão escolar Democrática? Que caminhos o Gestor pode percorrer para proporcionar motivação aos seus funcionários? E como saber o que motivaria cada funcionário e num todo? Estas questões foram as perguntas iniciais deste trabalho de pesquisa, feitas pelas autoras em suas inquietações em relação a uma prática aperfeiçoada de Gestão Escolar Democrática.

O tema desta pesquisa foi formulado fazendo a coligação entre duas áreas equivalentes: A área da Motivação¹, que está direcionada para a área de Psicologia e Administração e a área da Gestão Escolar Democrática, voltada para a Pedagogia. O imenso interesse em unir essas duas áreas, deu-se pelo fato que as autoras deste artigo vivenciam diariamente este movimento em instituições privadas e públicas e, ao elaborar este artigo, contou com uma pesquisa de campo onde, desta forma, obtiveram um respaldo para expressar opinião a este movimento educacional. Em leituras diárias, deparou-se com o autor Abraham Harold Maslow, que apesar de ser um teórico da área de administração, aborda um aspecto da motivação humana que as despertou sobre um tema que já as intrigava: Motivação, abrangendo o estudo do mesmo e realizando descobertas no campo da Psicologia Humanista², em busca do aperfeiçoamento de uma gestão escolar saudável, aprazível e construtiva.

A óptica deste artigo está voltada para as duas questões que se encontram no primeiro parágrafo da introdução. Trata-se da relevância que cada item possui para o desenrolar deste texto. A primeira inquietação é referente à significação e ao exercício da Gestão Escolar Democrática; o segundo refere-se à quais caminhos esta gestão pode trilhar para se alcançar o objetivo, que é o profissional se sentir motivado no âmbito escolar; há um terceiro enfoque que se direciona a uma pesquisa qualitativa de campo.

¹ Motivação: Vem do Latim MOVERE – mover; Ação ou resultado de motivar (AULETE, 2012, pg.948). Segundo Gil (2001, p. 202) motivação é: [...] a força que estimula as pessoas a agir. No passado, acreditava-se que esta força era determinada principalmente pela ação de outras pessoas, como pais, professores ou chefes. Hoje, sabe-se que a motivação tem sempre origem numa necessidade. [...] é consequência de necessidades não satisfeitas. De acordo com este significado de motivação, pode se considerar tudo aquilo que impulsiona, encoraja, motiva, salienta, inflama, vivifica, voltadas para a execução de determinada ação. Enfim, um estado energizador em que o individuo se encontra levando-o ao feito para que a necessidade que ainda não foi satisfeita possa se satisfazer (LUCAS, Dal' COL, 2013, p. 8).

² Abraham Harold Maslow foi o primeiro teórico a desenvolver uma teoria humanista na área da Psicologia, com sua Pirâmide das Necessidades, uma de suas obras mais famosas é o Livro: Introdução à Psicologia do Ser, (1962); Este livro é uma continuação da obra: *Motivation and Personality*, (1954).

A pesquisa tem como escopo traçar uma linha de raciocínio, perpassando pelas seguintes alíneas; O que é Motivação e Gestão Escolar Democrática e como funciona?, Teorias e Conceitos sobre Motivação e Gestão Escolar Democrática e, por fim, a Relação entre a Teoria da Pirâmide das Necessidades Humanas de Maslow e a Atuação de Gestores Educacionais como Agentes Motivadores da Prática Docente. Na terceira seção se encontra a parte empírica, onde o presente artigo tem como pretensão investigar como ocorre na prática as afirmações da pesquisa qualitativa realizada nas duas escolas, sendo estas pública e privada.

O epílogo deste estudo acerca da metodologia utilizada foi a de pesquisas em artigos científicos e livros, análise da realidade confrontada com bases teóricas, mostrando sua relevância e importância, norteando o trabalho dos gestores escolares. Pois, nesta área de Gestão Escolar, o estudo está voltado para a gestão democrática e participativa. Pouco se estuda e se encontra em artigos ou livros relatando o papel do gestor quanto agente motivador em sua escola, visa-se o papel de planejar, organizar, direcionar/coordenar, avaliar entre outros, acrescido também à qualidade do ensino aprendizagem do seu alunato.

Por fim, este artigo torna-se relevante aos profissionais que estão à frente de uma organização educacional, atuando e assumindo um papel tão importante perante as relações sociais e os conflitos tão já existentes. A aspiração em querer transformar ou ao menos aprimorar o trabalho em gestão escolar, expõe a possibilidade de transformação humanista³, favorecendo dentro deste ambiente uma relação favorável entre os profissionais. Sendo assim, a gestão democrática e/ou participativa, onde existe o respeito às diversidades e necessidades da equipe, constrói então um local onde os comportamentos negativos, como críticas, fracasso na aprendizagem, reclamações internas e da comunidade escolar serão cada vez menos presentes.

1. O que é Motivação e Gestão Escolar Democrática e como funciona?

³ Transformação Humanista: referente a humanismo; simpatizante ou adepto do humanismo filosófico; que aquele ou aquela que é versado em humanidades (HOUAISS, A.2009). O 1º volume da Coleção — Introdução à Psicologia do Ser, de Abraham H. Maslow — é uma das obras mais representativas da Psicologia Humanística, cuja edição original vendeu mais de 100.000 exemplares nos E.U.A., caracteriza-se por um inabalável otimismo em relação ao futuro, baseado nos valores intrínsecos da humanidade (MASLOW, 1962, pg.05). A transformação humanista mencionada acima, refere-se, a um pensar sobre a filosofia moral, onde coloca os humanos como principais, numa escala de importância, atribuindo maior importância a dignidade, aspiração e capacidades humanas, sobretudo a racionalidade, onde voltado para o Gestor Educacional, terá um olhar humanizado para sua equipe, observando os pontos a serem motivados.

“Não pensem em mim como um antibehaviorista. Sou antidoutrinário. Sou contra qualquer coisa que feche portas ou ampute possibilidades.”
Introdução à Psicologia do Ser (MASLOW, 1962, p.02).

As Teorias de Motivação no Trabalho de maneira geral estão direcionadas as razões, além da propensão, que conduzem algumas pessoas a apresentar um desempenho mais positivo no trabalho do que outras.

Para compreendermos, primeiramente devemos analisar o conceito da palavra. Segundo o Dicionário Houaiss, Motivação significa o ato ou efeito de motivar, indo mais além, o significado voltado para a área da psicologia, no qual o presente artigo também se encaixa, define-se da seguinte forma “conjunto de processos que dão ao comportamento uma intensidade, uma direção determinada e uma forma de desenvolvimento próprias da atividade individual”(HOUAISS, 2001). Desta forma podemos perceber que, quando o ser humano se sente motivado para executar alguma ação, na verdade não é exatamente aquela ação em si que o motiva, e sim, um conjunto de fatores intrínsecos ou extrínsecos que o faz sentir motivado, dando uma veemência maior ao seu comportamento.

Conforme, descreve abaixo, Motivação refere-se:

[...] a força que estimula as pessoas a agir. No passado, acreditava-se que esta força era determinada principalmente pela ação de outras pessoas, como pais, professores ou chefes. Hoje, sabe-se que a motivação tem sempre origem numa necessidade. [...] é consequência de necessidades não satisfeitas (GIL, 2001, p. 202).

Pode-se notar na citação do trecho acima que o termo Motivação sempre esteve acompanhado de outros elementos que servem de estímulo ou encorajamento para que alguma ação seja realizada. Ele descreve que a motivação se dá pelo fato de algumas necessidades não serem satisfeitas, essas servem de fomento para que a mesma aconteça.

Desta maneira o presente artigo aborda o teórico Maslow, que com sua pirâmide nos auxilia no entendimento dessas necessidades humanas, tais como fisiológicas, de segurança, sociais, de estima e autorrealização a serem saciadas e como a Motivação acontece, segundo sua teoria.

Diante desta afirmação, esclarece:

Para Maslow, enquanto não estiverem satisfeitas, as necessidades situadas mais na base da hierarquia permanecem predominantes na determinação do comportamento. Porém, quando satisfeitas, passam a não mais motivar. O

atendimento da necessidade logo acima, passaria então a direcionar as ações do indivíduo (CAVALCANTI et al, 2009, p. 88).

Compreende-se a partir da citação acima que o ser humano é movido pelo anseio em obter algo, mas essa satisfação segue uma escala, ou seja, para que possamos passar a um próximo nível, precisa-se antes ter saciado o anterior, que no caso será fator influenciador no comportamento humano. Sendo assim, adota atitudes que permitem o alcance e satisfação de uma necessidade preenchendo a falta antes existente.

Partindo desta visão, compreende-se a importância da motivação estar diretamente ligada a ação de gerir um ambiente escolar. Para melhor entendermos a autora abaixo, diz:

Pode-se definir, portanto, a gestão democrática, como sendo o processo em que se criam condições e se estabelecem as orientações necessárias para que os membros de uma coletividade, não apenas tomem parte, de forma regular e contínua, de suas decisões mais importantes, mas assumam os compromissos necessários para a sua efetivação (LUCK, 2009, p. 71)

De acordo com a citação acima, percebe-se que quando se fala em Gestão Democrática que é equivalente a Participativa, não se refere ao simples fato de realizar decisões em grupo, mas também assumir seu papel como responsável perante suas decisões, prestando assistência para que suas metas – da organização/ escola - se realizem.

Percebe-se também, que neste modelo de gestão, ao delegar responsabilidades o gestor esta indiretamente de maneira extrínseca permitindo que a necessidade de autorrealização, estima, sociais e de segurança sejam satisfeitas.

Neste momento podemos então compreender que, há dois fatores importantíssimos, o fator intrínseco e extrínseco. Tudo depende não somente do indivíduo, mas como também das pessoas que o cercam, da situação em que se encontra e do ambiente que o rodeia, dos aspectos psicológicos e físicos, entre outros.

1.1 Teorias e Conceitos sobre Motivação e Gestão Escolar Democrática.

“Não ocorreria a ninguém pôr em dúvida a afirmação de que ‘necessitamos’ de iodo ou vitamina C. Quero lembrar que a prova de que ‘necessitamos’ de amor é exatamente do mesmo tipo.”

Introdução à Psicologia do Ser (MASLOW, 1962, p.42).

Com vimos anteriormente, há dois fatores de suma importância o intrínseco e o extrínseco. O primeiro “refere-se ao que vêm do interior do ser humano, seus pensamentos, emoções, desejos, já o extrínseco diz respeito ao meio em que a pessoa se encontra, as condições que a rodeia, questões exteriores não interiores como o primeiro fator” (HOUAISS, 2001).

Para entendermos um pouco mais sobre o surgimento da pesquisa de Maslow⁴ referentes ao comportamento humano e o que vem a motivá-los, vejamos as seguintes considerações: Tendo como ponto de partida as atividades com os animais de Harry Harlow, seu mentor, que o incentivou a concluir o mestrado e doutorado, Maslow aprimorou-se na área estudando o comportamento dos primatas, publicando alguns artigos sobre suas pesquisas a respeito dos mesmos e seu comportamento (BUENO, 2002, p.10).

O referido teórico rumou aos estudos direcionados aos seres humanos, pelo fato de que a motivação pertence originalmente a estes, como podemos ver quando o mesmo se refere em *Introdução à Psicologia do Ser*: “O critério original de motivação e aquele que ainda é usado por todos os seres humanos, exceto os psicólogos behavioristas, é o subjetivo. Sou motivado quando sinto desejo, ou carência, ou anseio, ou desejo, ou falta” (MASLOW, 1962, p. 48).

A partir de 1937 Maslow deu início a estudos relacionados ao crescimento e evolução, voltados à capacidade de aprendizagem das crianças⁵ e adultos. Deste ano em diante, pode-se observar em seus trabalhos, uma abordagem direcionada aos seres humanos, seus traços de personalidade, comportamento perante a sociedade, autoestima, sobre a própria Motivação e suas teorias, voltadas as instituições trabalhistas.

Neste período podemos notar, o surgimento do interesse de Maslow sobre a área da motivação, tudo iniciou com pesquisas relacionadas ao comportamento dos primatas. No

⁴ Abraham Harold Maslow, nascido no Brooklin em Nova York, em 01 de abril de 1908, falecido em 8 de junho de 1970. Curiosidades acerca da vida e obra de Maslow, disponível em: BUENO, Marcos. “AS TEORIAS DE MOTIVAÇÃO HUMANA E SUA CONTRIBUIÇÃO PARA A EMPRESA HUMANIZADA: um tributo a Abraham Maslow”. Revista do Centro de Ensino Superior de Catalão - CESUC - Ano IV - nº 06, 2002.

⁵ Ao constatar diversas motivações, Maslow cita, por exemplo, a que se desenvolve na psicologia infantil. Vejamos:

A observação de crianças mostra-nos cada vez mais claramente que as crianças sadias *comprazem-se* no crescimento e no movimento para diante ou progresso, na aquisição de novas aptidões, capacidades e poderes. Isso está em franca contradição com aquela versão da teoria freudiana que concebe cada criança como se ela se aterrasses desesperadamente a cada ajustamento que realiza e a cada estado de repouso ou equilíbrio. Segundo essa teoria, a criança relutante e conservadora tem que ser continuamente espiçada para cima, desalojando-a do seu confortável e preferido estado de repouso para jogá-la numa nova e aterradora situação. (MASLOW, 1962, p. 50)

decorrer da sua vida acadêmica, foram surgindo alguns estudiosos onde o despertou para novas vertentes, deixando de escrever sobre os primatas e partindo para a área de comportamento e motivação dos seres humanos (BUENO, 2002, p.10)

As teorias e estudos motivacionais se dividem em dois grupos: as teorias de conteúdo e teorias de processo, onde a primeira refere-se a “o que” motiva o comportamento humano e a segunda refere-se em “como” o comportamento é motivado. Para compreendermos melhor a importância da teoria motivacional de Maslow, Tribbett e Rush (1984), “sugerem classificar os modelos Teóricos em Teorias de Conteúdo e Teorias de Processo ⁶a fim de melhorar e facilitar a interpretação e compreensão do conceito”.

Portanto, vamos compreender a teoria de Conteúdo, pois é nesta que o Teórico Maslow se encaixa: As teorias de conteúdo procuram apontar o que motiva as pessoas, relacionando com o que se passa no interior dos indivíduos ou no seu ambiente de trabalho, fornecendo energia e sustentando seu comportamento, com elementos que fazem com que o mesmo consiga se motivar.

Abraham Harold Maslow se enquadra na teoria de conteúdo ou/e intrínseca, referindo-se as necessidades humanas. Maslow elaborou uma pirâmide onde estabeleceu, mesmo que sem rigidez absoluta uma hierarquia entre os níveis, caracterizadas da seguinte forma.

FIGURA 1 – PIRÂMIDE DAS NECESSIDADES DE MASLOW



⁶ Já a Teoria de processo procura apontar como as pessoas se motivam, buscando retratar como o comportamento é orientado, sustentando e proporcionando uma compreensão dos processos cognitivos ou de pensamentos das pessoas que influenciam seu comportamento (TRIBBETT; RUSH, 1984).

Diante da Pirâmide das necessidades desenvolvida por Maslow (1943), exposta também no anexo I deste artigo, esta garante que a realização das necessidades humanas é necessária tanto para a saúde física quanto psicológica.

As necessidades humanas, para o Teórico abordado, são organizadas conforme a hierarquia acima, que abrange necessidades físicas, sociais e psicológicas.

Faz-se relevante a citação abaixo, em:

Uma conclusão de todos esses experimentos de livre escolha, dos desenvolvimentos na teoria da motivação dinâmica e do exame da Psicoterapia, é muito revolucionária, a saber, que as nossas necessidades mais profundas *não* são, em si mesmas, perigosas, ou nocivas, ou más. Isso abre a perspectiva de resolver as divisões dentro da pessoa entre apolíneo e dionisíaco, clássico e romântico, científico e poético, entre razão e impulso, trabalho e jogo, verbal e pré-verbal, maturidade e infantilidade, masculino e feminino, crescimento e regressão” (MASLOW, 1962, p. 191)

Diante da fala de Maslow, entende-se que não há uma verdade absoluta, um único método a ser seguido, ou mesmo uma única forma para se motivar ou de se ensinar seus alunos, por exemplo. Vai além, há um dinamismo em todas as questões, sejam elas físicas ou psicológicas, vendo que, tudo influencia no desenvolvimento das necessidades, tanto os fatores que vem do próprio ser quanto fatores provocados pelo ambiente que o cerca.

Temos no nível mais baixo as necessidades fisiológicas, que inclui as necessidades físicas de sobrevivência, assim como a ar/respiração, a fome/alimento, a sede/água, o sono. Já o segundo nível, consiste em necessidades de segurança, que vem a nos proteger do perigo, tendo medidas protetivas contra danos físicos e emocionais. Esse nível acrescenta a necessidade de abrigo. O terceiro nível é referente às necessidades sociais que englobam amor, relacionamento, interação social, afetividade, companheirismo e amizade.

Relacionando a Teoria de Maslow com a área da Pedagogia, nota-se a partir do Livro intitulado Dimensões de Gestão Escolar e suas Competências, a autora abaixo, apresenta a seguinte fala:

A este respeito, vale lembrar que em pesquisa com mais de 800 professores em diversos municípios a respeito de seus motivos para serem professores e manterem-se na profissão, 75% deles afirmaram de forma espontânea, a partir de questão aberta, que permaneciam na profissão porque nela podiam ser úteis para os alunos e ao mesmo tempo podiam continuar aprendendo. Esse fator tem sido continuamente indicado como um valor motivacional

importante para os professores continuarem na profissão, apesar de identificarem nesse exercício dificuldades de diversas ordens (LUCK, 2009, p. 84)

Faz-se visível no trecho acima citado, que os educadores se sentem úteis por poderem fazer a diferença no cotidiano escolar de seus alunos, e privilegiados por estarem em um processo de aprendizado contínuo, ou seja, esse prazer em transmitir seus saberes, como também no aprendizado que obtém com os mesmos, se encaixa na pirâmide das necessidades estabelecida por Maslow, onde neste caso, citado pela autora, a satisfação vem do ato de ensinar, se encaixando nos níveis de segurança (sentir-se seguro no trabalho e no que desenvolve), social (aceitar-se e interagir com os colegas de trabalho e alunos), estima (ser reconhecido pelos seus resultados), podendo-se chegar ao último nível, autorrealização (saber lidar com os desafios do seu trabalho com autonomia e criatividade, obtendo o crescimento pessoal e profissional).

Partindo da Teoria da Pirâmide de Maslow, será analisado o sentido da segunda vertente trabalhada neste presente artigo, o da Gestão Escolar Democrática e/ou Participativa.

De acordo com a autora Luck, podemos considerar que: Escola democrática é aquela em que os seus participantes estão coletivamente organizados e comprometidos com a promoção de educação de qualidade para todos” (LUCK, 2009, p.84).

Logo, torna-se interessante, a partir dessa pressuposição, refletirmos acerca do sentido real do termo democracia que, segundo HOUAISS (2001) é, “onde há liberdade de expressão e associação, no qual, não há a existência de distinções ou privilegiados de classes dominantes ou contrárias”.

Diante desta afirmativa, LUCK (2009), explica de maneira clara e objetiva o termo democracia dentro do espaço escolar, o papel de uma Gestão Democrática e/ou Participativa, que segundo a mesma “é formada por uma equipe unida em prol do pleno desenvolvimento dos alunos, da organização deste espaço, mantendo o sentido coletivo”, isso implica na abertura que a escola dá aos funcionários, comunidade interna e externa para que todos juntos conquistem o ideal lançado á principio.

Nota-se então, mais uma explicação sobre esse contexto democrático e participativo nas Escolas, a partir do apontamento de da autora abaixo:

No contexto das sociedades e organizações democráticas, dado o seu caráter dinâmico e participativo, direito e dever são conceitos que se desdobram e se transformam de forma contínua e recíproca pela própria

prática democrática, que é participativa, aberta, flexível e criativa (LUCK, 2009, p. 70)

Diferentemente de empresas que optam por uma maneira mais singular e rígida para estimular seus funcionários, a Gestão Democrática e/ou Participativa visa um ambiente escolar, no qual, a motivação se dá pela contribuição, participação, exercício e desenvolvimento da equipe. Sendo papel do gestor, ouvir, relacionar-se de maneira afetuosa onde haja uma troca não somente de experiências, como também, de valores e conhecimentos, para que juntos mantenham o equilíbrio da instituição. A citação a seguir, propaga as questões referidas anteriormente:

A construção de uma escola em que a participação seja uma realidade depende, portanto, Parte III 34 da ação de todos: dirigentes escolares, professores, estudantes, funcionários, pais de estudantes e comunidade local. Nesse processo, a articulação entre os diversos segmentos que compõem a escola e a criação de espaços e mecanismos de participação são fundamentais para o exercício do aprendizado democrático que possibilite a formação de indivíduos críticos, criativos e participativos. (BRASIL, 2004, p. 21)

Diante desta afirmativa realizada pelo Ministério da Educação – MEC, é possível absorver e constatar todas as falas declaradas no decorrer do texto, validando a maneira como gerir uma instituição educacional, tendo em mente a significância da participação efetiva da comunidade, equipe escolar, os próprios alunos e responsáveis. Para legitimar novamente o estudo aqui apresentado, o Jornal Extra⁷, do Estado do Rio de Janeiro, em sua publicação do dia 29 de junho de 2016, relata na edição em Educação, colocando em evidência uma Instituição de Ensino⁸, da Região dos Lagos, Município de Saquarema, impressa como: “Especial Saquarema” – Muito além do ensino básico. (EXTRA, 2016, p. 6)

1.2 Relação entre a Teoria da Pirâmide das Necessidades Humanas de Maslow e a Atuação de Gestores Educacionais como Agentes Motivadores da Prática Docente

Com a intenção de pesquisar, comparar e compreender como se desenvolve na prática os conceitos teóricos presentes em nossa pesquisa, optou-se pela utilização de

⁷ Realizar uma leitura mais aprofundada sobre a matéria, ir em ANEXOS II.

⁸ A presente Instituição de Ensino mencionada, é gerida pela Gestora T, explicitada na terceira seção deste presente artigo.

entrevistas, para o fornecimento de informações que permitiram a análise e o confronto entre as teorias abordadas e a realidade da gestão escolar democrática/ participativa presente em duas escolas no município de Saquarema. Segue agora as análises obtidas, constando também no anexo II deste artigo.

Nesta etapa do presente artigo, apresentaremos o ponto de vista de duas gestoras sendo a **Gestora L** representante de uma instituição privada e a **Gestora T** representante de uma instituição pública de ensino. A partir destas foi realizada uma inter-relação entre a teoria de Maslow e a prática de gerir democraticamente, tendo como foco principal dentro da instituição o profissional em seu aspecto integral, compreendendo-o através da perspectiva humanista.

Os fatores que influenciaram na escolha das respectivas gestoras para a elaboração desta análise foram que, as pesquisadoras deste artigo, tiveram o privilégio e a oportunidade de trabalhar dentro das instituições citadas e serem geridas pelas entrevistadas. A partir da observação do modelo de gestão no qual estavam submetidas, e concordarem plenamente com a forma pela qual as gestoras conduzem sua equipe e instituição, as mesmas decidiram convidá-las a participarem efetivamente deste artigo.

Tais gestoras contribuíram de forma extremamente significativa, respondendo a entrevista fechada que foi elaborada com a pretensão de fazer uma junção entre o tema motivação e gestão. Através das respostas obtidas, pode-se então construir a terceira seção deste artigo. Suas colaborações foram imprescindíveis nesta etapa, tendo em vista que as informações obtidas são carregadas de conhecimentos e experiências, enriquecendo o estudo desta pesquisa, pois ambas são conscientes da sua influencia e de seu papel dentro da função que exercem com os professores que ali atuam.

A **Gestora L**, possui licenciatura em Pedagogia, é Pós-graduada em Gestão Educacional e Educação Infantil. Há 12 anos exerce a função de gestora da Casa Escola Corujinha (no bairro de Itaúna), uma instituição de ensino particular situada no Município de Saquarema. Antes de assumir a gestão já foi Professora da Educação Infantil, Professora do 1º seguimento do Ensino Fundamental e Coordenadora Pedagógica.

As experiências citadas acima muito acrescentaram a forma de gerir sua equipe, pois através dessas vivências foi possível observar e compreender as etapas, necessidades, dificuldades e vitórias de um professor. A partir de então sua percepção a respeito de seus professores é a seguinte:

“Costumo dizer que cada professor é um gestor dentro do seu espaço. Procuo respeitá-lo, oferecer apoio e segurança para que possam desenvolver seu trabalho”.

Observa-se nas palavras da **Gestora L**, que adotando tal postura ela assegura que as necessidades de segurança, social/relacionamento, estima e autorrealização defendidas por Maslow encontre o equilíbrio, ou seja, ela possibilita que seus professores estejam satisfeitos no seu local de trabalho, através de uma gestão que permite ao professor ter prazer no que faz e se perceber como agente verdadeiramente contribuidor.

Tal postura se dá pela sensibilidade que a mesma tem na sua forma de gerir, atentando-se para as necessidades de cada membro da equipe, buscando fortalecê-los para que superem suas dificuldades. A mesma utiliza como mecanismos de valorização, dinâmicas com objetivo de motivar e integrar os professores em suas reuniões de equipe e encontros pedagógicos. E quando é percebido alguma situação de desequilíbrio, a mesma procura fazer uma intervenção direta com o profissional orientando, ouvindo e se necessário encaminha-o ao setor de assistência especializada, visando sanar as dificuldades existentes. Através deste relato pode-se observar que o profissional é compreendido com ser integral e que suas necessidades refletem no resultado do seu desempenho.

A **Gestora L**, deixou claro neste trecho da entrevista em admitir a relevância que a teoria da pirâmide das necessidades de Maslow tem na relação entre equipe, gestor e resultados. Ao ser perguntada se concordava com essa teoria, se obteve a seguinte resposta:

“Concordo! Acredito que para que o trabalho tenha êxito e sucesso, o profissional precisa estar em equilíbrio consigo mesmo, para então alcançar o outro.”

Dessa forma observa-se que mesmo indiretamente a **Gestora L**, aplicava em sua forma de gerir, conceitos já apresentados e defendidos por Maslow.

A **Gestora T** pertence a uma Instituição Pública de Ensino chamada Padre Manoel, situada no Bairro Porto da Roça, no Município de Saquarema, a mesma atua na área há 16 anos e tem como formação Licenciatura em Ciências com habilitação em Matemática e duas pós-graduações uma em Gestão e outra em Docência do Ensino Superior. Antes de assumir a gestão escolar, a entrevistada atuou como professora, e tal experiência ampliou seu olhar para com as necessidades e anseios dos professores pertencentes à instituição a qual é responsável.

Foi apresentada a **Gestora T**, a Pirâmide das necessidades Humanas do teórico Maslow. E nesse momento da entrevista a mesma não hesitou em concordar com o conceito apresentado:

Eu concordo, é o pensamento básico. Pela pirâmide que me foi apresentada nenhum ser humano pode render se primeiramente suas necessidades fisiológicas estão a contento, ele tem que estar seguro para que desenvolva seu pleno trabalho.

O presente trecho da entrevista da **Gestora T**, permite mostrar que a sua forma de gerir, segue os ideais democráticos, ou seja, a equipe participa das decisões tomadas pela direção:

Em todas as propostas eu coloco em prática junto a eles, tento valorizar e buscar condições para que os mesmos consigam realizar e trabalhar os projetos desenvolvidos pelos mesmos. Eu tento buscar condições, logísticas para colocar em prática aquilo que eles pretendem, procurando sempre ter bom relacionamento com todos, isso é imprescindível!

Nessa afirmação da gestora **T**, destaca que em sua opinião essa é a melhor forma de valorizar seus professores, para ela a valorização está atrelada ao respeito, ao afeto e interesse pelas propostas apresentadas pelos mesmos.

A respectiva entrevista tem como pretensão evidenciar a importância do conhecimento sobre as necessidades humanas, ou seja, ao gerir pessoas, o gestor precisa ter a consciência de que está lidando com seres humanos dotados de capacidades, porém nesse mesmo indivíduo onde há potencial também existem necessidades e medos. Cabe ao gestor administrar todo esse conjunto de habilidades, emoções e sentimentos.

Dentro das respostas obtidas pode-se perceber que ambas as entrevistas compreendem que o desempenho do profissional é resultado do seu equilíbrio, resultado do bem estar, consigo, com a equipe e com a instituição.

A presença dessas duas Gestoras nesta pesquisa pretende apresentar e consolidar a realidade da gestão escolar e as teorias aqui apresentadas. Ansiando em adquirir respostas para as inquietações a respeito de como o gestor compreende e trabalha com seus professores. Portanto, as respostas das profissionais, justificam e esclarecem as questões abordadas e defendidas nas seções anteriores deste artigo.

Observamos através destas análises que um gestor qualificado tem um outro olhar para sua prática, ele atua democraticamente e tem um olhar sensível com sua equipe. Sabe e compreende que sua autoridade não será abalada por esse novo modelo de gestão, pelo contrário sua autoridade é evidenciada, e as ações tomadas são de conhecimento de todos. Dessa forma está garantindo assim resultados positivos na busca dos objetivos da instituição além de garantir que seus professores estejam em constante motivação.

Conforme esclarece a autora abaixo:

Observa-se que os níveis de motivação tendem a crescer na medida em que se destaca o esforço de todos na construção de uma identidade positiva da escola, tanto entre os participantes da comunidade interna, como da comunidade externa. Criar as condições para que as pessoas sintam satisfação em sua participação na dinâmica da escola se assenta sobre a criação de condições de sucesso e que se constituem em elementos importantes da motivação extrínseca, ao mesmo tempo em que são fatores essenciais de um ambiente educativo (LUCK,2009, p. 84).

Dessa forma compreende-se que um Gestor deve construir um ambiente saudável, acolhedor e profissional, identificando as potencialidades e dificuldades do seu quadro de profissionais e trabalhar em conjunto com sua equipe, valorizando seus professores dando voz a eles e permitindo dentro do possível proporcionar situações que equilibrem as necessidades dos mesmos, através de uma autonomia mediada, do apoio as ideias dando segurança, permitindo a participação na elaboração de ideias, participação na tomada de decisões e através do reconhecimento do trabalho apresentado pelo profissional.

Sendo assim, torna-se evidente que os resultados das instituições geridas pelas gestoras entrevistadas, que adotam em sua prática a modalidade democrática e uma gestão que trabalha motivando e respeitando as necessidades de sua equipe serão positivos, elevando, evidenciando sua identidade social, profissional e destacando a imagem da instituição, como um ambiente saudável, comprometido com seus ideais e dotado de profissionais competentes.

Considerações Finais

O presente artigo aqui exposto buscou evidenciar a temática “A Teoria da Pirâmide das Necessidades Humanas de Maslow – Refletindo sobre a Gestão Escolar Democrática na Perspectiva da Motivação dos Professores”. Perpassando pelas seguintes alíneas: O que é Motivação e Gestão Democrática e como funciona, Teorias e conceitos sobre Motivação e Gestão Escolar Democrática, Relação entre a Teoria da Pirâmide das Necessidades Humanas de Maslow e a Atuação de Gestores Educacionais como Agentes Motivadores da Prática Docente.

Foi exposto o Teórico Maslow, a pesquisa busca evidenciar uma hierarquia estabelecida por uma pirâmide, contendo os níveis onde cada necessidade humana se encaixa, para ele se resumem em 5, desde questões fisiológicas até a tão desejada autorrealização. Atrélendo-se à área da Gestão Democrática, as autoras deste artigo

buscaram esclarecer o sentido do tema, tendo como contribuição estudos realizados pela autora Heloísa Luck, onde muito amparou e redarguiu a proposta mencionada.

De acordo com as experiências vivenciadas pelas autoras nos seus respectivos trabalhos como docente em Instituições privada e pública, pode-se notar a atuação de duas Gestoras, L e T, que se mostram na pesquisa qualitativa de campo realizada, para respaldar o artigo aqui composto.

Estas exercem de maneira notoriamente auspiciosa seu cargo. Percebeu-se então, a problemática de que, nem todos os professores se sentiam motivados, ou desempenhavam bem sua função. Visto como crucial o desenvolvimento de suas necessidades, tendo que ser trabalhadas pela direção, foi onde surgiu os questionamentos: O que vem a ser Gestão escolar Democrática? Que caminhos o Gestor pode percorrer para proporcionar motivação aos seus funcionários? E como saber o que motivaria cada funcionário e num todo?

Este estudo torna-se notório, por evidenciar Teorias que percorrem por todo o artigo mantendo-se de acordo com a prática, servindo como mais um recurso para aqueles que sentirem o interesse de abranger seus conhecimentos através de outras fontes e não somente seguir uma linha de trabalho, mas levar em consideração outras perspectivas, em prol de seu progresso quanto ser humano e profissional.

Através deste artigo, foi possível averiguar e aprofundar-se na temática em questão, utilizando-se tanto de estudos teóricos voltados á área quanto de uma pesquisa de campo realizada com Gestoras atuantes.

Percebe-se que as inquietações, questionamentos e esclarecimentos apontados, não se findam com apenas a leitura e estudo de um artigo científico, tal como a área da educação permanece em constante metamorfose buscando sempre outras vertentes para se atualizar e acordo com a evolução da sociedade.

A partir destes apontamentos, faz-se necessário a continuidade desta linha de pesquisa em outros níveis acadêmicos, como em pós- graduação, Mestrado, Doutorado a diante, por ser um assunto que se mantém em constante transformação. Graças às modificações incessantes no jogo das relações humanas e suas formas de gestão, torna-se instigante a continuidade da abordagem teórica aqui expressa inicialmente.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BUENO, Marcos. AS TEORIAS DE MOTIVAÇÃO HUMANA E SUA CONTRIBUIÇÃO PARA A EMPRESA HUMANIZADA: um tributo a Abraham Maslow. **Revista do Centro de Ensino Superior de Catalão - CESUC - Ano IV - n° 06, 2002.**

FERREIRA, André et al. **Teorias de Motivação:** Uma análise da percepção das lideranças sobre suas preferências e possibilidade de complementaridade”, XIII SIMPEP – Bauru, SP, 2006. Disponível em : http://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais_13/artigos/114.pdf

HENRIQUES, Catarina A. Gerardo. **A Satisfação Profissional nas UCC do ARS Centro, COIMBRA, 2015.** Disponível em: <https://estudogeral.sib.uc.pt/handle/10316/29713>

HOUAISS, A. e VILLAR, M. de S. **Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa.** Elaborado no Instituto Antonio Houaiss de Lexicografia e Banco de Dados da Portuguesa. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001. Disponível em: <http://books.scielo.org/id/mqk8h/pdf/almeida-9788579831188-10.pdf>

LUCK, Heloísa. **Dimensões de gestão escolar e suas competências,** Curitiba: Editora Positivo, 2009.

MASLOW, Abraham Harold. **Introdução à Psicologia do Ser.** ELDORADO, Tijuca, RJ, 1962.

ZACCA, Cristiano Nessi. **Motivação no Serviço Público:** Estudo de caso na Secretaria de Recursos Humanos do TRT, Porto Alegre, 2010. Disponível em: <http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/29735>

ZARTH, Samanta Braga. **A Influência de Fatores Organizacionais na Motivação dos Empregados de um Banco Público,** Porto Alegre, 2013. Disponível em: <http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/101877>

OUTRAS FONTES

Imagem da Pirâmide de Maslow, disponível em: <https://estudogeral.sib.uc.pt/bitstream/10316/29713/1/FINALL.pdf>

Imagem da Reportagem do Jornal Extra, disponível em Jornal Impresso do dia 29 de junho de 2016, p. 6.

ANEXO I

FIGURA 1 – PIRÂMIDE DAS NECESSIDADES DE MASLOW



Disponível em: <https://estudogeral.sib.uc.pt/bitstream/10316/29713/1/FINALL.pdf>

ANEXO II

6) ESPECIAL SAQUAREMA

O GLOBO EXTRA Quarta-feira, 29 de junho de 2016

EDUCAÇÃO

Muito além do ensino básico

Centro de Educação Padre Manuel, inaugurado este ano, é a maior escola pública municipal do Estado do Rio

Três mil e 800 metros quadrados, sala de informática, campo de grama sintética, quadras de atletismo e laboratórios de Ciências e Artes. O novo Centro Municipal de Educação Padre Manuel, no Porto da Roça, Saquarema, tem estruturas que se equiparam a escolas particulares de excelência no estado. Inaugurada no fim de março, a estrutura atual tem espaço amplo e abriu novas vagas.

O colégio antigo era bem precário. Agora, ele está mais organizado — conta Hanriette Tchmola, mãe de Miguel Henrique, aluno do 7º ano, um dos 1.400 matriculados.

Numa série inferior a de Miguel, Luana Justino e Mariana Ferreira, de 15 e 12 anos, têm aulas numa das salas de multatividades, como a de leitura.

— Dá para aprender e se divertir ao mesmo tempo — diz a mãe nova.

A diretora da escola Elizabeth Silva explica o ganho: — Na antiga escola, a sala de informática foi parar junto com a sala de leitura por conta de espaço. Agora, a gente tem uma sala de informática com notebooks novos e uma sala de livros com doações do Ministério da Educação. Além dessas, todas as 20 salas de aulas são climatizadas porque, no verão, aqui faz muito calor — afirma a diretora.

Não faltam motivos para comemorar. Ainda assim, a Secretaria de Educação se preocupa com uma situação: a evasão de professores da unidade após o último concurso público.

— Muitos vieram de fora da cidade, não se adequaram e acabaram não continuando — explica a secretária de Educação e Cultura Elizabeth dos Santos, que acrescenta: — A gente não quer só um prédio bonito. Nos preocupamos com o Ideb e com o aprendizado dos alunos. Estamos trabalhando para suprir faltas.



As aulas do 6º ano, Luana e Mariana na sala de leitura



Hanriette e Miguel, aluno do 7º ano; e a diretora da escola, Elizabeth Silva

ESCOLA-REFERÊNCIA

SALAS MULTIUSO
Laboratórios de informática com notebooks e sistema de sonorização; salas de orientação e leitura; auditório, com capacidade para 250 pessoas; sala de artes.

ESPORTES E LAZER
Quadra poliesportiva coberta com dois vestiários; 12 banheiros; pátio interno; campo de futebol society com grama sintética; pista com rala de 800 metros para atletismo.

NÚMEROS
Total de 1.400 alunos atendidos, que vão do 6º ao 9º ano do ensino fundamental. Os alunos são divididos em três turnos, incluindo Ensino para Jovens e Adultos (EJA). Ao todo são 192 funcionários em toda a escola, que já tem 26 anos de existência. Foi reformada e reinaugurada em março.

ESTRUTURA PARA REFEIÇÕES
Duas cozinhas; duas despensas; dois almoxarifados; área de serviço e vestiário para as merendeiras; refeitório para os 1.400 alunos.

**RELAÇÃO ENTRE A TEORIA DA PIRÂMIDE DAS NECESSIDADES
HUMANAS DE MASLOW E A ATUAÇÃO DE GESTORES
EDUCACIONAIS COMO AGENTES MOTIVADORES DA PRÁTICA
DOCENTE**

**ENTREVISTA COM GESTORAS DO ENSINO FUNDAMENTAL – ESCOLAS:
PÚBLICA E PRIVADA.**

Nome:

Formação:

Tempo de atuação na área de Gestão:

Experiências anteriores a esta de Gestora:

1. Em que as experiências anteriores acrescentaram a sua forma de gerir sua equipe?
2. Como você percebe seus professores?
3. Em sua opinião o rendimento do trabalho dos professores está relacionado á quais aspectos?
4. Como você percebe que o resultado da Prática Pedagógica não esta sendo como o esperado?
5. Em sua opinião, quando o professor não esta tendo um desempenho satisfatório, quais são os possíveis resultados que serão deixados na instituição?
6. Como é sua intervenção perante sua equipe, nesta situação de insatisfação?
7. Maslow defende, que para ter bons resultados no desempenho das suas funções, os profissionais precisam estar em equilíbrio com suas necessidades(realização pessoal, estima, relacionamento, segurança e fisiológica), estas em sua hierarquia. Você concorda com a Teoria de Maslow? Por que?
8. Você se considera um gestor sensível às necessidades de sua equipe?
9. Que meios quanto Gestor, você utiliza para valorizar sua equipe?
10. Como gestora o que é possível fazer para garantir que ao menos, parte das necessidades humanas da sua equipe estejam em equilíbrio, tendo como olhar a autorrealização do profissional e o bom funcionamento da instituição?
11. Você se considera um gestor que motiva sua equipe? Por quê?
12. Como você motiva sua equipe? Em quais momentos e quais os meios você utiliza?