

GESTÃO ESCOLAR E A VALORIZAÇÃO DOS PROFESSORES: UMA REVISÃO LITERÁRIA SOBRE MOTIVAÇÃO NO AMBIENTE ESCOLAR



SCHOOL MANAGEMENT AND THE VALUATION OF TEACHERS: A LITERARY REVIEW ON MOTIVATION IN THE SCHOOL ENVIRONMENT

ELIZÂNGELA PAIXÃO DE CARVALHO

Graduação em Pedagogia pela Universidade Estadual do Piauí – UESPI (2009); Especialista em Gestão de Pessoas pela Faculdade de Educação Paulista – FAEP (2020). Professora de Educação Infantil (PEI) no Centro de Educação Infantil (CEI) CEU Navegantes.

RESUMO

A qualidade da educação depende diretamente de dois eixos centrais: a gestão escolar e a valorização docente. Este artigo tem como objetivo analisar a relação entre esses elementos, discutindo de que maneira práticas de gestão democrática e participativa podem contribuir para o reconhecimento, a motivação e o engajamento dos professores. A pesquisa, de caráter bibliográfico e descritivo, fundamenta-se em autores que abordam a importância da gestão escolar como mediadora de processos pedagógicos e institucionais, bem como em estudos que destacam a valorização docente como condição essencial para a melhoria da aprendizagem. Os resultados da análise apontam que a gestão, quando comprometida com a inclusão, o diálogo e a formação continuada, fortalece a atuação docente e cria condições favoráveis ao desenvolvimento integral dos estudantes. Os principais autores da pesquisa são Lück (2009) que destaca as principais funções do gestor, trazendo a visão para uma gestão mais democrática e Vidal e Coutinho (2024) que falam sobre as relações interpessoais na escola e a postura do gestor nas tomadas de decisões. Conclui-se que a valorização do magistério, articulada a uma gestão escolar eficiente, representa fator decisivo para a consolidação de políticas educacionais mais justas e eficazes.

Palavras-chave: Valorização Docente; Gestão Escolar; Gestão Democrática; Motivação.

ABSTRACT

The quality of education depends directly on two central pillars: school management and teacher appreciation. This article aims to analyze the relationship between these elements, discussing how democratic and participatory management practices can contribute to teacher recognition, motivation, and engagement. The research, which is bibliographical and descriptive in nature, is based on authors

who address the importance of school management as a mediator of pedagogical and institutional processes, as well as studies that highlight teacher appreciation as an essential condition for improving learning. The results of the analysis indicate that management, when committed to inclusion, dialogue, and ongoing education, strengthens teaching performance and creates favorable conditions for the comprehensive development of students. The main authors of the study are Lück (2009), who highlights the main functions of the manager, offering a vision for more democratic management, and Vidal and Coutinho (2024), who discuss interpersonal relationships in schools and the manager's stance in decision-making. It is concluded that the valorization of teaching, combined with efficient school management, represents a decisive factor in the consolidation of fairer and more effective educational policies.

Keywords: Teacher Valorization; School Management; Democratic Management; Motivation.

INTRODUÇÃO

A valorização do professor se constitui como elemento imprescindível para o fortalecimento da educação. Além da justa remuneração, há outros fatores que contribuem para que essa valorização de fato ocorra, como estrutura e condições de trabalho adequados, participação ativa na tomada de decisões na organização escolar, bem como reconhecimento profissional.

Diferente de outras áreas de atuação, assim como outras organizações empresariais, o contexto educacional exige uma visão mais humanizada por parte do gestor, uma vez que não só a equipe docente, mas todos os componentes da comunidade escolar, isto é, equipe de apoio, famílias e docentes, se tratam de humanos, pessoas com emoções e pensamentos que devem ser ouvidos e considerados, o que torna esse trabalho diferente de um trabalho com máquinas, por exemplo.

A gestão escolar e a valorização docente configuram-se como dimensões indissociáveis para a construção de uma prática educativa que assegure qualidade e equidade. A gestão, compreendida como o conjunto de ações que organizam, planejam e orientam o funcionamento da instituição, assume papel estratégico ao promover a participação coletiva, a integração da comunidade escolar e a implementação de políticas pedagógicas consistentes.

A justificativa deste estudo assenta-se na relevância social e acadêmica do tema, uma vez que compreender os mecanismos que fortalecem a profissão docente e aprimoram a gestão escolar é condição indispensável para a efetivação de uma educação pública de qualidade. Ao analisar essa relação, pretende-se contribuir para a produção de conhecimentos que possam subsidiar tanto o desenvolvimento de políticas públicas educacionais quanto a implementação de práticas inovadoras no cotidiano escolar.

A presente investigação busca analisar como práticas de gestão comprometidas com a democracia e a inclusão podem contribuir para a efetiva valorização do magistério, promovendo, consequentemente, um ambiente escolar mais participativo, inovador e propício ao desenvolvimento humano integral.

No primeiro item, iremos discutir sobre a função da gestão escolar, na sequência falaremos sobre a valorização docente e o papel do gestor para corroborar com a motivação dos professores nesse processo.

GESTÃO ESCOLAR E SUAS FUNÇÕES

O termo “gestão”, especialmente no que se refere a gestão escolar, pode ser entendido como um conjunto de ações e procedimentos administrativos, pedagógicos e humanos com a finalidade de organizar, coordenar e articular as ações da instituição de ensino, visando proporcionar uma educação de qualidade para todos. Em seu livro *Dimensões da Gestão Escolar e suas competências*, Heloisa Lück define a gestão escolar como:

A gestão escolar, como área de atuação, constitui-se, pois, em um meio para a realização das finalidades, princípios, diretrizes e objetivos educacionais orienta dores da promoção de ações educacionais com qualidade social, isto é, atendendo bem a toda a população, respeitando e considerando as diferenças de todos os seus alunos, promovendo o acesso e a construção do conhecimento a partir de práticas educacionais participativas, que fornecem condições para que o educando possa enfrentar criticamente os desafios de se tornar um cidadão atuante e transformador da realidade sociocultural e econômica vigente, e de dar continuidade permanente aos seus estudos. (LÜCK, 2009, p. 23).

A autora complementa que a gestão escolar inclui, de maneira indissociada, o trabalho do gestor escolar, supervisão e coordenação pedagógica, assim como orientação educacional e da secretaria da escola. Além disso, considerando os princípios de uma gestão democrática, Lück define que “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 contribuírem para a efetivação da gestão democrática que garante qualidade para todos os alunos” (LÜCK, 2009, p. 23).

Silva (2001, p. 55) diz que para uma gestão participativa, é necessário considerar a participação de todos os grupos e pessoas, que intervêm no processo de trabalho e no âmbito educacional; o que o autor considera como um grande desafio nos tempos atuais, pois ainda existem obstáculos para se concretizar a democracia no interior da escola, sendo necessária uma grande mudança.

De acordo com Libâneo *et al* (2009, p. 386 apud ROCHA *et al*, 2016, p. 3) a escola deve ter uma participação ativa dos professores, pedagogos e alunos no processo de decisão, possibilitando o estímulo para a construção de uma “comunidade de aprendizagem”, onde o “trabalho conjunto leva a formular expectativas compartilhadas em relação a objetivos, meios de trabalho, formas de relacionamento, práticas de gestão, etc”.

Nas palavras de Vidal e Coutinho (2024, p. 1984) para cada segmento profissional existente na escola, há indicações específicas em relação à atuação ética, mas todas encaminham para a

mesma direção de compromisso e responsabilidade em relação ao processo educativo. Como todos os sujeitos que desenvolvem suas atividades laborais em instituições educacionais, são educadores de fato e/ou de direito, o exercício de suas profissões deve ser pautado no respeito e colaboração que referenciam as relações interpessoais.

No que se refere ao papel do gestor, Vidal e Coutinho afirmam que o gestor educacional é a figura central na administração da escola, sendo essencial que possua uma visão abrangente que permita articular e integrar diferentes setores da instituição. É necessário estabelecer metas para a escola, as quais podem ser alcançadas através de um planejamento sólido, aliado a uma atitude otimista e autoconfiante, além de um propósito bem definido e comunicação eficaz. (VIDAL, COUTINHO, 2024, p. 1983). Para os autores:

O papel desenvolvido pelo gestor é abrangente e de grande responsabilidade. Sua função requer a capacidade de perceber as relações entre os membros da escola, a eficiência do trabalho realizado, os resultados pedagógicos alcançados, os caminhos para resolução de conflitos, além de toda a organização administrativa que cria demanda documental. Não é tarefa fácil, mas deve ser desempenhada com compromisso e dedicação. A escola tem que ser encarada como uma comunidade educativa, permitindo mobilizar o conjunto dos atores sociais e dos grupos profissionais em torno de um projeto comum. (VIDAL, COUTINHO, 2024, p. 1983).

Lück aponta que uma das competências básicas do diretor escolar é promover na comunidade escolar o entendimento do papel de todos em relação à educação e a função social da escola, mediante a adoção de uma filosofia comum e clareza de uma política educacional, de modo a haver unidade e efetividade no trabalho de todos. O gestor tem o papel fundamental de lidar com as competências, os valores, as crenças de todos os envolvidos nas ações da escola, com o intuito de convergir os esforços para atingir os objetivos que devem ser comuns, a educação. (CROTI *et al*, 2014, p. 908).

A gestão escolar deve ser entendida como um modelo inclusivo de todos os envolvidos na criação, controle e implementação de políticas que visam melhorar as realidades de cada comunidade escolar. Portanto, compreender todo o processo educacional, desde a etapa administrativa até a sala de aula, é essencial para melhorar a qualidade do ensino. É necessário estar atento à realidade escolar para poder crescer profissional e pessoalmente, para dar sempre sugestões valiosas e para assumir uma responsabilidade coletiva. (VIEIRA, 2003 apud GUIMARÃES *et al*, 2023, p. 4).

Segundo Tauchen (2013, p. 12) o objetivo da gestão nada mais é do que a promoção de aprendizagens efetivas e significativas aos sujeitos escolares, contribuindo para o desenvolvimento de competências demandadas pela vida em sociedade. Diante destes desafios, ganham importância os estudos sobre a gestão da escola e a atuação dos profissionais que a promovem. Subsidiar a ampliação das compreensões sobre a gestão, investigar processos e propor alternativas é, portanto, uma tarefa aberta a contribuições. Para a autora, existem nove funções do diretor ou administrador, que são:

1. planejamento e tomada de decisões: organização, planejamento e sistematização de atividades presentes e futuras. Exige conhecimento da política educacional do país e do sistema de ensino em que está integrado,

conhecimento do projeto político-pedagógico da escola, etc.; • organização, coordenação e entrosamento: coordenar as atividades para alcançar níveis de integração, delegar responsabilidades, organizar pessoas, materiais e procedimentos, etc.; • assistência à execução: acompanhamento do trabalho, visando à melhoria do desempenho, ao assessoramento, ao incentivo, ao apoio às atividades de inovação e ao clima favorável às mudanças; • comunicação: fluxo das informações entre os atores escolares e os níveis de organização; • gestão de pessoas: promoção do bem-estar dos membros da organização escolar, desenvolvimento profissional, adaptação, integração, etc.; • elaboração de orçamentos e plano de contas: prever, gerenciar e prestar contas das aplicações financeiras. Compra, manutenção, armazenamento, distribuição, investimento; • integração comunitária: ligação escola-comunidade, escola-sistema educacional, escola-demas instituições; • secretaria, produção de serviços de apoio: apoio aos serviços de pessoal, limpeza, coordenação pedagógica, etc.; • avaliação: segurança, saúde, alimentação, acompanhamento, regulação e replanejamento. Avaliação externa, interna e autoavaliação. (TAUCHEN, 2013, p. 17).

Dessa forma, entendemos que a gestão escolar é um processo complexo e com múltiplas facetas, exigindo do gestor habilidades e competências de liderança, como comunicação e tomada de decisões, partindo sempre dos princípios éticos e pedagógicos. Quando cumpridas essas funções, a gestão escolar contribui para a construção de um espaço educativo que busca valorizar professores, alunos e comunidade escolar como um todo.

VALORIZAÇÃO DOCENTE NO CONTEXTO EDUCACIONAL: O PAPEL DO GESTOR

A valorização docente constitui-se como um dos pilares fundamentais para a qualidade da educação. O professor, enquanto mediador do processo de ensino-aprendizagem, desempenha papel central na formação dos estudantes e no desenvolvimento de competências necessárias à vida em sociedade. Nesse sentido, investir na valorização do trabalho docente significa reconhecer a importância social da profissão e criar condições para que o educador exerça sua função de forma plena e eficaz.

Em seu trabalho sobre o papel do gestor em conflitos e relações interpessoais na escola, os autores Vidal e Coutinho (2024, p. 1984) discorrem sobre a importância da humanização da gestão, onde as relações precisam ser estabelecidas por meio do diálogo, garantindo assim que o clima organizacional da escola flua de maneira harmônica, em que, na opinião dos autores, todos os sujeitos se beneficiam. Os autores ainda acrescentam que a busca da sinergia do grupo está ligeiramente ancorada nas atitudes da liderança exercida pelo gestor.

Para Crosti *et al* (2014, p. 907) nas organizações empresariais, enquanto unidades sociais, a função administrativa se sobressai, subentende-se que as pessoas podem ser tratadas apenas como recursos, assim como o dinheiro, a matéria-prima, o que as distingue das organizações escolares, unidades sociais voltadas à busca essencialmente da promoção e formação humana. Nesta última, as funções administrativas também estão presentes, sendo de total importância, no entanto não se constituem como o elemento essencial.

Lück (2009, p. 81) afirma que a gestão de pessoas é muito importante e necessária no cotidiano escolar, pois na opinião da autora “nenhuma escola pode ser melhor do que as pessoas

que nela atuam e do que a competência que põem a serviço da educação”. A autora define as competências do gestor de pessoas da seguinte maneira:

43. Promove a gestão de pessoas na escola e a organização de seu trabalho coletivo, focalizada na promoção dos objetivos de formação e aprendizagem dos alunos. 44. Promove a prática de bom relacionamento interpessoal e comunicação entre todas as pessoas da escola, estabelecendo canais de comunicação positivos na comunidade escolar. 45. Auxilia na interpretação de significados das comunicações praticadas na comunidade escolar, fazendo-as convergir para os objetivos educacionais. 46. Desenvolve na escola ações e medidas que a tornem uma verdadeira comunidade de aprendizagem, na qual todos aprendem continuamente e constroem, de forma colaborativa, conhecimentos que expressem e sistematizem essa aprendizagem. 47. Envolve de maneira sinérgica todos os componentes da escola, motivando e mobilizando talentos para a articulação de trabalho integrado, voltado para a realização dos objetivos educacionais e a melhoria contínua de desempenho profissional. 48. Promove na escola rede de relações interpessoais orientada pela solidariedade, reciprocidade e valores educacionais elevados. 49. Promove e orienta a troca de experiências entre professores e sua interação, como estratégia de capacitação em serviço, desenvolvimento de competência profissional e melhoria de suas práticas. 50. Cria rede interna e externa de interação e colaboração visando o reforço, fortalecimento e melhoria de ações educacionais e criação de ambiente educacional positivo. 51. Facilita as trocas de opiniões, ideias e interpretações sobre o processo socioeducacional em desenvolvimento na escola, mediante a metodologia do diálogo, atuando como moderador em situações de divergências e de conflito. (LÜCK, 2009, p. 81).

De acordo com os estudos de Bzuneck (2001 apud SILVA, MONTESANO, 2022, p. 4) a motivação dos educandos relaciona-se à do educador, mas para que este assuma esta função motivacional é, portanto, essencial que ele se sinta apoiado, respeitado e apreciado, ou seja, que esteja provido das ferramentas que necessita para a boa execução do exercício de suas funções.

Segundo Nóvoa (1995), não é possível falar em qualidade na educação sem valorizar o professor, pois o sucesso das práticas pedagógicas está diretamente ligado à formação, à motivação e à identidade profissional docente. A ausência de políticas consistentes de valorização resulta em desmotivação, precarização do trabalho e, conseqüentemente, na queda do desempenho escolar dos alunos.

O entusiasmo e motivação do professor podem estimular a curiosidade e o fascínio pela aprendizagem, propiciando um ambiente positivo, prazeroso e favorável para a busca do conhecimento. Antagônico ao incentivo e poder de influenciar positivamente o aluno, o docente, pelo desgaste físico e emocional das dificuldades enfrentadas pode impressionar negativamente o aluno. (SILVA, MONTESANO, 2022, p. 4).

Lück define a motivação como um “reconhecimento e adoção de estratégias que possam ser capazes de criar na escola a pedagogia do sucesso” (2009, p. 85). Na opinião da autora, o diretor é responsável por orientar os participantes da comunidade escolar na realização de suas necessidades pessoais de desenvolvimento, assim como precisa motivá-los, leva-los a sentir satisfação pelo seu trabalho.

A liderança positiva atinge seus objetivos quando na gestão escolar se exerce a escuta sensível e ativa, abrindo espaço para a fala do outro, oportunizando o diálogo (VIDAL, COUTINHO, 2024, p. 1983). O diálogo precisa fazer parte da escola como essência da educação, sendo ele um elemento fundamental sob o qual os desafios escolares sejam encarados de maneira coletiva, trazendo para cada participante o reconhecimento de seu papel dentro da escola com comprometimento e ética. (FREIRE, 1987 apud VIDAL, COUTINHO, 2024, p. 1983).

Valerien e Dias (2000 apud VAZ, 2010, p. 12) classificam também como papel do diretor, conhecer e estimular a atuação didática de seus professores, além de fornecer suporte pedagógico, apoio técnico e material, bem como acompanhar o desempenho dos alunos. Vaz (2010, p. 25) menciona que a motivação também parte das necessidades humanas, quanto mais forte a necessidade, mais forte a motivação.

Para Rodrigues (2018, p. 34) definem as necessidades humanas primárias e secundárias: as primárias se referem às necessidades fisiológicas, como sede, fome e sono; já as secundárias são relacionadas a um aspecto social, como necessidade de ser reconhecido e valorizado, de se relacionar bem com determinados grupos sociais, por exemplo. Lück (2009, p. 85), elenca ações por parte do diretor escolar que podem e devem orientar e estimular a equipe escolar, que são:

i) uma boa organização do trabalho; ii) concentração na aprendizagem e melhoria contínua; iii) prevenção contra as condições de dispersão e desconcentração em relação aos objetivos educacionais; iv) ambiente ordeiro e focado em objetivos; v) limpeza, segurança, tranquilidade; vi) relações interpessoais dinâmicas, bi e multilaterais; vii) bom humor, entusiasmo, espírito de servir; viii) participação e envolvimento, dentre outros aspectos. (LÜCK, 2009, p. 85).

A valorização docente, portanto, precisa ser compreendida como uma importante estratégia para o sucesso escolar, como um investimento para o desenvolvimento da sociedade, uma vez que professores bem preparados e reconhecidos exercem influência direta na formação de cidadãos críticos, participativos e capazes de transformar a realidade em que vivem.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente artigo tinha como objetivo principal fazer uma revisão literária sobre a importância da gestão escolar e de que forma ela impacta na motivação e valorização dos professores. A análise realizada ao longo deste artigo evidencia que a gestão escolar e a valorização docente estão intrinsecamente relacionadas ao desenvolvimento da qualidade da educação. Uma gestão

democrática, participativa e comprometida com a formação contínua dos profissionais da educação mostra-se fundamental para a criação de um ambiente escolar mais justo, inclusivo e motivador.

A pesquisa também evidenciou que a valorização docente vai além do reconhecimento financeiro, também há necessidade de uma estrutura escolar adequada, boas condições de trabalho, materiais e apoio pedagógico, bem como a participação ativa nos processos decisórios da escola. Por isso, a revisão também mostrou o trabalho do gestor como democrático, permitindo a participação de toda a comunidade escolar na tomada de decisões dentro da escola, como os professores por exemplo.

Ter uma escuta ativa e sensível por parte do gestor, também pode contribuir para a motivação da equipe docente, pois quando o professor se sente apoiado, ouvido e respeitado, a tendência é que o seu engajamento se ampliem, o que reflete diretamente na aprendizagem dos alunos, tornando a escola um ambiente democrático e respeitoso, contribuindo assim para uma educação de qualidade.

Verifica-se que a articulação entre gestão escolar e valorização docente contribui significativamente para o fortalecimento da prática pedagógica e para a consolidação de um ambiente escolar que favoreça a aprendizagem e o desenvolvimento integral dos estudantes. Nesse sentido, a gestão assume um papel estratégico, ao fomentar políticas institucionais que potencializem a autonomia docente, o trabalho colaborativo e a construção coletiva do projeto pedagógico.

Dessa forma, reafirma-se que a valorização do magistério deve ser compreendida como eixo estruturante das políticas educacionais, uma vez que a qualidade do ensino depende, em grande medida, do reconhecimento, da motivação e do engajamento dos professores. Nesse contexto, recomenda-se que futuras investigações aprofundem a análise sobre práticas de gestão inovadoras e políticas de valorização docente, de modo a subsidiar tanto a formulação de políticas públicas quanto a implementação de ações efetivas no cotidiano escolar.

REFERÊNCIAS

CROTI, A. IKESHOJI, E.A.B. RUIZ, A.R. Gestão escolar: reflexões e importância. *Colloquium Humanarum*, v. 11, n. especial, jul/dez, p. 903-913, 2014. Disponível em: https://web.archive.org/web/20190214130616id_/http://www.unoeste.br:80/site/enepe/2014/suplementos/area/Humanarum/Educa%C3%A7%C3%A3o/GEST%C3%83O%20ESCOLAR.pdf. Acesso 26 ago. 2025.

GUIMARÃES, U.A. *et al.* A importância da gestão escolar na organização do bem-estar dos educadores de uma escola pública brasileira. *Recima – Ciências Exatas e da Terra, Sociais, da Saúde, Humanas e Engenharia/Tecnologia*, v. 4, n. 11, 2023. Disponível em: <https://recima21.com.br/recima21/article/view/4321/3118>. Acesso 26 ago. 2025.

LÜCK, H. *Dimensões da Gestão Escolar e suas competências*. Curitiba: Positivo, 2009.

NÓVOA, António. *Os professores e a sua formação*. Lisboa: Dom Quixote, 1995.

ROCHA, B.S.O. SOARES, F.P. SANABIO, M.T. A importância da cultura, gestão de pessoas e qualidade na gestão escolar: uma discussão teórica. *Ibero Americano*, p. 1-18, 2016. Disponível em: https://www.anpae.org.br/IBERO_AMERICANO_IV/GT1/GT1_Comunicacao/BarbaraStellaOliveiraRocha_GT1_integral.pdf. Acesso 26 ago. 2025.

RODRIGUES, L.P. *et al.* A influência do gestor no clima organizacional: motivação no ambiente de trabalho. *Revista Executive On-line*, Bebedouro - SP, v. 3, n. 1, p. 29-42, 2018. Disponível em: <https://unifafibe.com.br/revistasonline/arquivos/revistaexecutiveonline/sumario/78/31012019163946.pdf>. Acesso em: 03 set. 2025.

SILVA, J.J.C. Gestão escolar participada e clima organizacional. *Gestão em ação*, Salvador, v. 4, n. 2, p. 5-105, jul/dez, 2001. Disponível em: <http://www.gestaoemacao.ufba.br/revistas/gav4n201.PDF#page=49>. Acesso 26 ago. 2025.

SILVA, S.R.O. MONTESANO, B.M. Intervenção da gestão escolar para a promoção do bem-estar docente. *Recima – Revista Científica Multidisciplinar*, v. 3, n. 1, 2022. Disponível em: <https://recima21.com.br/index.php/recima21/article/view/1668>. Acesso 27 ago. 2025.

TAUCHEN, G. Gestão escolar democrática: apontamentos sobre os princípios e as funções da organização. In: TAUCHEN, G. (org). *Gestão e Organização Escolar*. Rio Grande: Editora da FURG, 2013.

VAZ, A.C. *O papel da gestão na motivação profissional dos docentes*. 2010. 105f. Dissertação (Mestrado em Educação) – Universidade Católica de Brasília, Brasília, 2010.

VIDAL, E.F. COUTINHO, D.J.G. O papel do gestor escolar nas relações interpessoais existentes no cotidiano da escola. *Sociedade Científica*, v. 7, n. 1, 2024. Disponível em: <https://revista.scientificsociety.net/wp-content/uploads/2024/04/Art.106-2024.pdf>. Acesso 16 abr. 2025.