



UNIVERSIDADE
CATÓLICA
PORTUGUESA

BRAGA

**A INFLUÊNCIA DA LIDERANÇA DOCENTE NO
PROCESSO DE ENSINO/APRENDIZAGEM: um estudo
de caso em uma Universidade Pública no nordeste do
Brasil**

Dissertação de Mestrado apresentada à
Universidade Católica Portuguesa para
obtenção do grau de mestre em **Ciências da
Educação – Administração e Organização
Escolar**

Hugo Ricardo de Paiva Veiga

Faculdade de Filosofia e Ciências Sociais

Janeiro 2023



CATÓLICA
FACULDADE DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS SOCIAIS

BRAGA

**A INFLUÊNCIA DA LIDERANÇA DOCENTE NO
PROCESSO DE ENSINO/APRENDIZAGEM: um estudo de
caso em uma Universidade**

Dissertação de Mestrado apresentada à Universidade
Católica Portuguesa para obtenção do grau de mestre
em **Ciências da Educação – Administração e
Organização Escolar**

Hugo Ricardo de Paiva Veiga

Sob a Orientação do

Prof. Doutor Carlos Alberto Vilar Estêvão

À Deus em primeiro lugar e a minha mãe, Eliana Paiva, pelo seu imenso amor e cuidado comigo, desde meu nascimento, até hoje.

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, agradeço a Deus, pela saúde, força e capacitação dada para que eu pudesse passar por mais essa etapa.

Agradeço especialmente aos meus pais Eliana Paiva e Veiga Neto por todo amor e esforços dedicados à minha criação e educação, à meu tio e padrinho Afonso Paiva (in memoriam) por toda a presença e suporte ao longo da minha vida até sua partida, as minhas irmãs Sabrina e Nathalia pelo incentivo e preocupação comigo, aos sobrinhos Manu, Vinicius e Alice por todo o carinho genuíno sempre e a minha noiva Letícia Sampaio pela dedicação e auxílio permanente nos momentos mais difíceis, a este núcleo, dedico de maneira singular meus agradecimentos, pelo apoio incondicional que sempre me proporcionaram e sem o qual nada conseguiria.

Ao meu irmão de coração, compadre e amigo de infância Emanuel Júnior pela parceria de vida.

Aos meus amigos Hanna Coelho (decisiva para a formulação e coleta dos dados), Ilvane Carvalho (companheira do dia a dia de trabalho), Willian Barbosa (grande amigo e incentivador), Raylaine Barbosa, Fabíola Tavares (colega e grande parceira de mestrado) e que de uma forma ou de outra me apoiaram e estiveram sempre presentes.

A meu ex chefe e amigo Diego Galdino, pelas oportunidades profissionais dadas a mim por ele e que me permitiram, em grande parte, realizar esse sonho.

Aos professores que conheci ao longo do mestrado, pela sua dedicação e competência, colaborando de sobremaneira ao longo desta etapa dissertativa, especialmente a Professora Dr. Mônica Araújo que muito contribuiu na elaboração dessa pesquisa. Aproveito o ensejo para agradecer aos Professores da Universidade Federal do Maranhão - UFMA, do Instituto Federal do Maranhão - IFMA e da Universidade Estadual do Maranhão - UEMA, Anderson Miranda, Linda Rodrigues, David Bouças, Luciana Brandão, Jonilson Costa, David Andrade, Elza

Galvão, Marilene Sabino, Thays Pinho, Luciana Castro, Thalisse Ramos, Janete Chaves e Fábio Abreu pela gentileza em dedicarem seus preciosos tempos em meu auxílio neste trabalho.

Agradeço, ainda, ao Prof. Dr. Carlos Estevão pela a forma como orientou o meu trabalho. Agradeço-lhe igualmente pela seu acompanhamento, traduzido numa presença sempre constante e numa resposta pronta aos meus apelos, fazendo-se acompanhar sempre de palavras de confiança e com o seu rigor científico.

RESUMO

A universidade é uma referência científica e o espaço intelectual e acadêmico que forma cidadãos. Contraditoriamente, tem se mostrado uma instituição tradicionalista, conservadora, fragmentada, que encontra dificuldade na busca por inovação. A formação de um espaço harmônico capaz de desenvolver o intelecto e manter a mente aberta a novas e infinitas possibilidades, exige do professor um novo papel, que vai além de mero reprodutor de conhecimento, a uma função de mediador do contexto no qual os alunos se inserem, evidenciando suas experiências e entendimentos sobre o mundo. A validade do presente estudo concentra-se na possibilidade de uma contribuição efetiva para a excelência da prática docente e na possibilidade de novas discussões e reflexões sobre a importância do papel de liderança do docente, assim como as principais influências na relação aluno-professor. Este trabalho tem por objetivo geral: Analisar a relevância da liderança do docente no processo ensino-aprendizagem em sala de aula; e por objetivos específicos: Estudar a liderança na docência e gestão pedagógica; Caracterizar os estilos e teorias de liderança; Compreender os determinantes que influenciam na relação aluno-professor em classe; Caracterizar as habilidades necessárias para tornar o professor um líder na sua prática como docente. Hipóteses de trabalho: a liderança do docente é um vetor potencializador do processo ensino-aprendizagem; O estilo de liderança assumido pelo professor contribui para a eficácia da gestão escolar. Este estudo justifica-se pelo fato de que o papel de liderança exercido pelo docente em sala de aula pode ser um fator de engajamento e facilitador do processo de ensino-aprendizagem, possibilitando a criação de um ambiente salutar e que atenda às principais demandas dos grupos discentes de forma assertiva. Trata-se de uma pesquisa quantitativa e qualitativa, na forma de um estudo de caso, realizada na Universidade Federal do Maranhão - UFMA. Para responder aos questionários, foram solicitados voluntários (alunos), considerando que a disposição em participar da pesquisa concorrerá para conclusão de resultados mais idôneos e significativos. Foram aplicados questionários com perguntas objetivas e subjetivas para os alunos, além de uma entrevista gravada com a Professora Coordenadora dos cursos de Hotelaria e Turismo. A educação é um dos fatores mais importantes na vida dos alunos e da sociedade em geral e concluiu-se de forma incontestável, neste estudo, que a liderança é a chave para o sucesso dos sistemas educativos, pois colabora para mudanças positivas e para o enfrentamento de desafios, contribuindo para a excelência do ensino acadêmico. Vale a pena ressaltar, que o ponto de partida deste trabalho de pesquisa levou em consideração um questionamento bastante relevante e que tem preocupado de sobremaneira todas as pessoas que fazem parte dos ambientes acadêmicos, tendo como ponto de partida a relação professor-aluno e o processo ensino-aprendizagem.

Palavras-chave: Liderança, Gestão, Ensino e Aprendizagem.

ABSTRACT

The university is considered a reference for scientific research, as well as the intellectual and academic space that forms citizens. At the same time, it is also a traditionalist, conservative, bureaucratic, fragmented and resistant to change institution, presenting difficulties in seeking innovation. In this sense, a new role is required from the teacher that goes beyond mere reproducer of knowledge, but of mediator of the context in which students find themselves, evidencing their experiences and understanding of the world. Therefore, the relevance of the present study is based on the possibility of contributing to the teacher's practice in the classroom, as well as enabling new discussions and reflections on the teacher's leadership role in the classroom, indicating the main influences on the student relationship. -teacher. This study has the general objective: To analyze the influence of teacher leadership in the teaching and learning process in the classroom. And for specific objectives: Study leadership in teaching and pedagogical management; Characterize leadership styles and theories; Understand the determinants that influence the student-teacher relationship in the classroom; Characterize the skills that are necessary for the teacher to be a leader in the classroom. The study is justified by the fact that the leadership role played by the teacher in the classroom can be a factor of engagement and facilitator in the teaching-learning process, enabling the creation of a healthy environment and meeting the main demands of groups of students. assertively. Working hypotheses: the teacher's leadership is a potentiating vector of the teaching-learning process; The leadership style assumed by the teacher contributes to the effectiveness of school management. It is a quantitative and qualitative research, in the form of a case study. The research was carried out at the Federal University of Maranhão - UFMA. Volunteers (students) were requested to answer the questionnaires, considering that the willingness to participate in the research will lead to more significant results. Questionnaires with objective and subjective questions were applied to the students, in addition to a recorded interview with the Coordinator Professor of the Hospitality and Tourism courses, Dr^a Monica. Education is one of the most important factors in the lives of students and society in general, and it was realized through the present study that leadership is the key to the success of educational systems, as it contributes to positive changes and to facing challenges. challenges in order to increase the quality of education. However, it is worth remembering that the starting point of this research work began with a very relevant issue that greatly concerns all people who are part of school environments: the teacher-student relationship and the teaching-learning process.

Keywords: Leadership. Management. Teaching and learning.

ÍNDICE

INTRODUÇÃO.....	10
1 Contextualização.....	10
2 Apresentação do Problema.....	11
3 Objetivos.....	12
4 Justificativa.....	13
5 Hipóteses de trabalho.....	13
6 Estrutura.....	14
CAPÍTULO I - LIDERANÇA NA DOCÊNCIA E GESTÃO PEDAGOGICA.....	16
1 Líder, Liderança e seus conceitos.....	16
2 Teorias de Liderança.....	20
2.1 Teorias dos Traços.....	22
2.2 Teorias de Contingência ou Situacional.....	22
2.3 Teorias do Comportamento ou Comportamentais	23
2.4 Teoria Participativa.....	25
2.5 Teoria da Gestão ou Transacional.....	25
2.6 Teoria da liderança transformacional.....	26
3 O professor no exercício da liderança.....	27
4 Gestão e Liderança Escolares.....	29
CAPÍTULO II - A INFLUÊNCIA DA LIDERANÇA NA APRENDIZAGEM DO ALUNOS UNIVERSITÁRIOS.....	33
1 Liderança nas universidades.....	33
2 Atribuições de um líder gestor universitário.....	36
3 Determinantes que influenciam a relação professor e aluno universitário.....	38
CAPÍTULO III – A UNIVERSIDADE COMO UMA ORGANIZAÇÃO.....	41
CAPÍTULO IV - METODOLOGIA.....	45
1 Opção Metodológica e Contexto.....	45
2 Procedimentos Metodológicos.....	46
CAPÍTULO V – RESULTADOS E DISCUSSÕES.....	49
1 Percepção dos alunos coletados no questionário.....	49
1.1 Autoridade e liderança	49
1.2 Estímulo da liderança à criatividade e à criticidade.....	53
1.3 Liderança comunicativa e motivadora.....	56

1.4 Competências docentes e processo de aprendizagem.....	62
1.5 Fatores essenciais de liderança.....	66
2 Análise da Entrevista com a Professora Mônica.....	70
2.1 Percepção da professora quanto à liderança.....	71
2.2 Liderança e Processo ensino aprendizagem.....	73
2.3 Estilo de liderança e eficácia da gestão.....	76
2.4 Liderança dos alunos.....	79
CAPITULO VI - CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	80
BIBLIOGRAFIA.....	82
APÊNDICES.....	91
APÊNDICE I – QUESTIONÁRIO APLICADO AOS ALUNOS.....	92
APÊNDICE II – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO.....	93
APÊNDICE III – ENTREVISTA COM A PROFESSORA DR. MÔNICA ARAÚJO.....	94

INTRODUÇÃO

Na Introdução segue a contextualização deste trabalho (1). Em sequência a Apresentação do Problema (1.1), Objetivos (1.2), Justificativa (1.3), Hipóteses de trabalho (1.4) e Apresentação da Estrutura do Trabalho (1.5).

1 Contextualização

Este trabalho provém da esfera do Mestrado em Ciências da Educação, na área de Administração Escolar, ministrado na Faculdade de Ciências Sociais do Centro Regional de Braga da Universidade Católica Portuguesa.

A universidade é considerada uma referência da pesquisa científica e o espaço intelectual e acadêmico que forma cidadãos. Paralelamente, tem-se mostrado, ao longo dos anos, uma instituição tradicionalista, conservadora, fragmentada e resistente a mudanças, apresentando dificuldades para buscar na busca de inovação.

A liderança em sala de aula pode ser um dos fatores preponderantes para o sucesso no processo ensino-aprendizagem, uma vez que a autoridade pura e simples ainda é vista como algo pejorativo pelos alunos, já que remete os mesmos a um comportamento autoritário e inflexível. Nesse aspecto, compete ao professor delimitar seu lugar em sala de aula não apenas com o intuito de obter disciplina e organização, mas também de transformar a realidade e o comportamento dos discentes, motivando-os, inspirando-os e propiciando-lhes apoio e reconhecimento.

Nesse sentido, exige-se do professor um novo papel que vai além de mero de reproduzidor do conhecimento, mas de mediador do contexto no qual os alunos se encontram, evidenciando suas experiências e entendimento do mundo.

Tal pressuposto suscita um novo posicionamento do professor na sua forma de atuar frente aos desafios no processo de ensino/aprendizagem que consistem na gestão da classe, manutenção pacífica da ordem, elaboração e estímulo no cumprir das tarefas, organização e distribuição dos grupos de trabalho, auxílio aos alunos com problemas de ordem comportamental, preparação dos recursos necessários para as aulas e entrega eficaz dos conteúdos.

Dentro disso, torna-se uma demanda emergente a adaptação das habilidades dos docentes, no sentido de envolver os alunos, com intuito de melhorar no dia a dia a relação entre eles.

A relevância do estudo baseia-se na possibilidade de contribuir para a prática do docente em sala de aula, bem como possibilitar novas discussões e reflexões sobre o papel de liderança do professor em sua prática diária, indicando as principais influências na relação aluno-professor.

2 Apresentação do Problema

O presente estudo é fruto de um trabalho iniciado na qualidade de professor substituto de uma Instituição de Ensino Superior Pública, período onde foi oportunizada a vivência em sala de aula das questões propostas neste trabalho, para as devidas reflexões.

Apesar da experiência como instrutor em vários cursos de capacitação, pós-graduação e palestras, houve a percepção, na prática, como professor universitário de que a construção do conhecimento em sala de aula exige uma forma de condução dos trabalhos mais flexível, no sentido de engajar os alunos e criar um clima afetivo e mais receptivo, não apenas, de forma autoritária, ao impor decisões para discipliná-los, sendo exigente e seguindo uma estrutura tradicional pré-determinada de normas na qual eles deveriam se enquadrar.

Sendo assim, essa conjectura trouxe as seguintes inquietações: em um cenário cada vez menos hierarquizado, quais são os principais determinantes no estilo de liderança dos professores que possam influenciar, contribuir para motivar os alunos e melhorar o processo ensino-aprendizagem em sala de aula?

3 Objetivos

Esse estudo tem por objetivo geral:

- Analisar a influência da liderança do docente no processo de ensino e aprendizagem em sala de aula.

E por objetivos específicos:

- Estudar a liderança na docência e gestão pedagógica;
- Caracterizar os estilos e teorias de liderança;
- Entender os determinantes que influenciam a relação aluno e professor em sala de aula;

- Caracterizar as habilidades necessárias para o professor se tornar um líder em sala de aula.

4 Justificativa

O presente trabalho de dissertação justifica-se pelo fato de que o papel de liderança exercido pelo docente, em sala de aula, pode ser um fator de engajamento e facilitador no processo de ensino-aprendizagem, possibilitando a criação de um ambiente salutar e o atendimento às principais demandas dos grupos de alunos, de forma assertiva.

Pode-se supor que, dentro do ambiente escolar, diversos fatores influenciam o comportamento do professor, entre eles, a relação com o aluno; o comportamento dos alunos; a postura e comportamento de outros professores; a relação com outros profissionais da academia; as exigências da organização e das instâncias superiores; o modelo de planos de aula a cumprir; condições de trabalho; as exigências dos pais; as crenças sobre os alunos, suas famílias e seus respectivos valores; os aspectos presentes na vida pessoal; as experiências vividas pelos professores; a formação profissional e o contexto social, político, econômico e cultural local.

5 Hipóteses de trabalho

- a) A liderança do docente é um vetor potencializador do processo de ensino aprendizagem;

6 Estrutura do trabalho

Este estudo foi dividido em seis capítulos. No primeiro, aborda-se a liderança na docência e a gestão pedagógica: líder, liderança e seus conceitos, teorias de liderança, o professor no exercício da liderança e a gestão e liderança escolares.

No segundo capítulo, a abordagem refere-se a influência da liderança na aprendizagem dos alunos universitários: atribuições de um líder gestor universitário e determinantes que influenciam a relação professor e aluno universitário.

No terceiro capítulo, o tema abordado foi: a universidade como uma organização.

No quarto capítulo, é explanada a metodologia da pesquisa, que foi do tipo quali-quantitativa seguida na investigação. As técnicas de coleta e análise de dados, deram-se por meio de um questionário contendo perguntas objetivas e subjetivas. Apresenta-se também a instituição de ensino referenciada na investigação e seu histórico.

No quinto capítulo, estão expostos os resultados e discussões da pesquisa. A apresentação e interpretação dos resultados da análise e interpretação dos dados da pesquisa, recolhidos junto ao seu corpo docente e alunos.

Por fim, o sexto e último capítulo traz a conclusão, no propósito de apresentar as considerações finais, as limitações de estudo e sugestões de investigações futuras, com foco em agregar subsídios de investigação para a temática liderança e gestão escolar.

A partir deste ponto, são apresentadas as referências bibliográficas que deram suporte as discussões do estudo, assim como os apêndices que pormenorizam o entendimento de conceitos e dados que permearam a investigação.

CAPÍTULO I - LIDERANÇA NA DOCÊNCIA E GESTÃO PEDAGÓGICA

Este capítulo faz referência aos vários conceitos de liderança existentes na literatura, assim como uma abordagem das principais teorias de pensamento em liderança, pois este é um dos temas de grande interesse do domínio do Comportamento Organizacional, seja a nível teórico, quer a nível prático.

1 Líder, Liderança e seus conceitos

O conceito de líder está diretamente ligado ao poder de influência de uma determinada pessoa sobre outra. Esse conceito está presente não apenas nas organizações empresariais, mas também em todo o contexto da humanidade, como: família, religião, amizade, ideologia, escola, dentre outros.

De acordo com Chiavenato (2003), a principal função de um líder é encorajar a sua equipe a desenvolver a melhoria contínua no pensamento e nas ações; é importante que o líder ofereça apoio e aperfeiçoamento aos membros da equipe, que oriente, que transmita os seus conhecimentos, via de regra, quando isso acontece, a organização cresce e prospera ainda mais.

Segundo o Autor, o verdadeiro líder é aquele que conquista seus liderados sem usar de sua autoridade, mas através de seu poder de influenciar pessoas. O líder é formador de opinião, por natureza, sendo capaz de motivar seus liderados a alcançarem objetivos e uni-los em prol da mesma causa. Sendo assim, a liderança é importante por exercer influência no

comportamento das pessoas, com a finalidade de motivá-las e impulsioná-las a conquistar resultados desejados.

Segundo Bennis (1996, p. 22):

Os líderes são importantes por três motivos: em primeiro lugar, eles são responsáveis pela eficácia das organizações. O sucesso ou fracasso de qualquer organização. Em segundo, as adversidades que encontramos pelo caminho às vezes nos deixam sem rumo, então buscamos nos líderes um caminho, um porto seguro. E em terceiro lugar, o líder é aquele que conhece o problema, mas não se prende ao contexto, seja ele por conta dos cenários administrativos voláteis ou fusões e aquisições ou ainda por fatores demográficos.

De acordo com Boyatzis (2005), o líder também deve ser forte em pelo menos uma das quatro áreas fundamentais da inteligência emocional. São as áreas: consciência de si mesmo (entender as próprias emoções e assumir tanto as forças, quanto as limitações), autocontrole (manter impulsos e emoções sob controle), consciência social (ter empatia e saber observar tendências) e destreza social (desenvolver habilidades nos outros a fim de manter rede de relações e orientar com visão clara).

Segundo Rodriguez (2005), o verdadeiro líder não tem medo de assumir riscos. O autor acentua a coragem do líder em tomar decisões, de assumir posições e defender ideias. Sem esquecer a delegação de responsabilidades a outros. O autor defende, ainda, que “os bons líderes reconhecem as linhas de limite, que usualmente estão muito mais longe do que a maioria das pessoas consegue ver, e as usam para balizar as suas decisões” (*ibidem*, p. 17).

As atribuições e a atitude do líder constituem elementos primordiais suscetíveis de determinar a qualidade e o êxito da mudança nas várias organizações escolares. Com efeito, a

investigação e a experiência têm demonstrado que se quisermos mudar as escolas e, com isso, melhorar a educação, é necessário contar com pessoas que exerçam a liderança a partir do interior da instituição de ensino e que iniciem, impulsionem, administrem e coordenem o processo de mudança (Torrecilla, 2006).

A palavra liderança traduz a função de líder, chefia, orientação, e o termo refere-se ao chefe, orientador, pessoa que chefia uma empresa, uma corrente de opinião ou um grupo. Na língua inglesa “lead”, chefiar; “leader”, chefe e do verbo “to lead” que quer dizer a “capacidade para conduzir pessoas, dirigir”. Segundo Rego (1998, p. 425), a liderança é “uma espécie de energia, cujos efeitos só se produzem porque existem dois polos (líderes e seguidores) e material condutor (situação)”.

A liderança é vista, por alguns, como uma qualidade pessoal, isto é, como um conjunto de traços de personalidade que fazem do indivíduo um líder, tendo em conta esses mesmos traços e características da situação na qual o indivíduo se encontra (Sampaio, 2004).

Segundo Jardim e Pereira (2006), é atribuído aos líderes a capacidade de influenciar, guiar e orientar um grupo na realização de um determinado objetivo. Os comportamentos de quem possui a arte de liderar brotam, de um modo geral, das suas competências pessoais e sociais.

De acordo com Fielder (1967, p. 35), a liderança é o poder exercido sobre os outros e que permite a um indivíduo fazer certas coisas, obtê-las dos outros e realizar aquilo que por si só nunca poderia alcançar. Fiedler pressupõe que a eficácia depende da favorabilidade da situação de liderança, constituída por três componentes: a relação entre líder e subordinados, a estrutura da tarefa e a posição de poder.

O teórico Bass (1990) conceitua liderança como a interação entre dois ou mais elementos de um grupo que geralmente envolve uma estruturação ou reestruturação da situação e das percepções ou expectativas dos membros.

Para Blanchard (2013), a liderança é a capacidade para influenciar outros, libertando o poder e o potencial dos indivíduos e das organizações para alcançar o bem superior. Percebe-se que a definição de liderança tem o mesmo conceito, porém cada autor a expressa de uma maneira, e em todo o caso, a classificação mais difundida é aquela que diz respeito à relação entre o líder e os seus seguidores que os leva a trabalharem com entusiasmo por um objetivo comum.

Conforme Abu-Tineh, Khasawneh e Omary (2009), desde os primórdios da civilização a liderança tem sido importante para os seres humanos e, embora os padrões específicos da liderança variem em função dos tempos e das várias culturas, a liderança tem sido considerada importante em todas as sociedades.

Sobre a necessidade e a importância de definir a liderança, Wang *et al.* (2010), apoiado na investigação que tem sido feita neste domínio, pontua duas funções da clarificação do conceito: por um lado, fornecer orientação e, por outro exercer influência sobre outros.

Cuban (1988, citado em Bush & Glover, 2003, p. 98), descreve a liderança como um processo de influenciar outros. Para este autor, a liderança tanto pode ser assumida por “pessoas” que levam os outros a mudar as suas motivações, como se pode traduzir em “ações” que, uma vez realizadas, permitem alcançar determinados objetivos. Este processo implica na tomada de decisões, bem como na assunção de certos riscos.

2 Teorias de Liderança

As teorias de liderança, de acordo com Wright (2011), não são, via de regra, rígidas e imutáveis, mas, podem ser aperfeiçoadas de acordo com o tipo e características das organizações.

A partir do entendimento das teorias de liderança, torna-se possível entender a visão de cada líder, bem como sua capacidade de assumir riscos calculados, ou de apresentar um comportamento inerte frente a situações indesejáveis (Dornelas, 2007; Ipea, 2006).

As teorias de liderança dizem respeito ao comportamento do líder no exercício da sua função.

Na concepção de Chiavenato (1983:128):

São teorias que estudam a liderança em termos de estilo de comportamento do líder em relação aos seus subordinados, isto é, maneiras pelas quais o líder orienta sua conduta. Enquanto a abordagem dos traços se refere àquilo que o líder é, a abordagem dos estilos de liderança se refere àquilo que o líder faz, isto é, pelo seu estilo de comportamento para liderar.

De acordo com Souto (2008), várias teorias de liderança foram introduzidas para explicar exatamente como e qual é o motivo pelo qual certas pessoas se tornam grandes líderes (Tabela 01). As teorias de liderança visam explicar quais são as razões e como é o processo para se tornar um líder.

Tabela 01. Teorias de Liderança.

Teorias dos Traços	Permite concluir que os líderes já nascem como tal, não havendo a probabilidade de ‘fazê-los’ posteriormente por meio do uso de técnicas de desenvolvimento pessoal.
Teorias de Contingência ou Situacional	Esta teoria procura identificar qual dos fatores situacionais é mais importante e prever o estilo de liderança que será mais eficaz em determinada circunstância.
Teorias do Comportamento ou Comportamentais (<i>Autocrática, Democrática e Liberal</i>)	Trata-se de uma teoria que, em vez de tentar descobrir o que os líderes eficazes eram, os pesquisadores procuraram determinar o que eles faziam.
Teorias Participativas	Sugere que os funcionários estejam diretamente envolvidos na tomada de decisões em sua organização.
Teorias de Gestão ou Transacionais	Na liderança transacional, existe uma troca (seja política, econômica, psicológica) entre o líder e o seguidor, enquanto ambos acreditarem que isso irá beneficiá-los. Se concentra na supervisão, organização e desempenho do grupo.
Teorias de Relações ou Transformacionais	Acontece quando uma ou mais pessoas engajam-se com outras a fim de que tanto líderes ou seguidores elevem um ao outro a níveis mais altos de motivação e moral.

Fonte: (Souto, 2008).

2.1 Teorias dos Traços

Barracho (2012:70) esclarece que, segundo a teoria dos traços, os estudos sob esta forma de abordagem têm o propósito de buscar “descobrir os traços físicos, características de personalidade e capacidades que eram atributos do líder. Nascia-se líder, não se faziam líderes”.

A teoria dos traços predominou até a década de quarenta, passando estas características a serem estudadas dentro de uma perspectiva universalista, como elementos em si mesmos, não importando a situação e demais fatores em meio às ações dos líderes. Não eram correlacionadas as características, a outros aspectos relevantes, como se a liderança era eficaz ou não, ou as circunstâncias que poderiam interferir no processo (Souto, 2008).

2.2 Teorias de Contingência ou Situacional

Jesuino (1987) classifica as teorias contingenciais em duas gerações: as teorias de primeira e segunda geração. As teorias de primeira geração propõem “relacionar os estilos de liderança com diferentes tipos de situação, com vistas a determinar quais as contingências que tornam mais eficaz um ou outro estilo” (Jesuino, 1987, p. 27).

A teoria da contingência defende a noção de que não existem estilos de liderança universalmente adequados (Souto, 2008).

2.3 Teorias do Comportamento ou Comportamentais (Autocrática, Democrática e Liberal)

A teoria do comportamento, diferentemente dos traços, defende que os comportamentos podem ser aprendidos e, portanto, as pessoas treinadas nos comportamentos de liderança apropriados, poderiam liderar eficazmente. Estes comportamentos de liderança poderiam ser apropriados em determinada situação e, em outra, definitivamente não seria o aconselhado, considerando os diversos fatores (Souto, 2008).

Conforme Belluzzo (2002), o líder autocrático é um líder autoritário e crítico, que cria barreiras entre os indivíduos, fazendo com que não tenham nenhum direito de expressão, exige obediência imediata, é considerado estilo “mandão”, diz a sua equipe o quê e como devem ser realizadas suas tarefas. A presença desse profissional autoritário causa intimidação e desconforto nas equipes, já que ele não consulta opiniões, pois está focado em resultados. Os liderados são considerados objetos e acabam se sentindo incapazes, prejudicando seus desempenhos.

A equipe que tem um líder autocrático, tende a ser um grupo tenso, frustrado e, por vezes, com um comportamento agressivo. Não existe formação de grupos de amizade e nem iniciativa dos colaboradores (Chiavenato, 2000). Este estilo de liderança é considerado centralizado, e a possibilidade de existir compreensão pode ser ínfima ou nula. Dessa forma, o líder somente define metas e objetivos a serem alcançados, sem ao menos compartilhar o porquê das decisões tomadas.

Conforme pesquisa realizada por White (2007), o líder democrático dedica seu tempo e esforços no desenvolvimento de pessoas, procurando saber quais são os pontos fortes e fracos de cada indivíduo, levando tudo em consideração na hora de distribuir tarefas. Demonstra a

importância de cada pessoa e tem a capacidade de delegar, dar autonomia e independência aos liderados. Se preocupa em atender tantos os objetivos da organização como os objetivos pessoais de cada membro de seu grupo, na medida do possível.

Na liderança voltada ao estilo democrático, o grau de controle para com os liderados é menor, e a confiança entre eles é maior. Com isso, a equipe não cria uma dependência do líder em todos os processos. Para Cruz e Silveira (2014), o comportamento democrático pode incentivar os colaboradores, e conseqüentemente, aumentar a eficácia de toda a equipe. A organização que adota a gestão democratizada pode obter resultados satisfatórios, sem que haja a presença constante do líder em todas as atividades.

O líder liberal deixa sua equipe livre para qualquer tomada de decisão, não exerce seu papel com firmeza e autonomia, em algumas situações, como por exemplo, em um grupo de especialistas, no qual a equipe tem habilidades e conhecimentos, estes podem trabalhar de forma independente, eles têm autonomia para tomar suas próprias decisões, ou seja, depende da situação na qual seus subordinados se encontram, a liderança liberal é uma forma de demonstrar confiança na equipe. Por outro lado, esse tipo de liderança pode ficar mais vulnerável aos erros. Cronogramas e planejamentos também podem ser afetados, a equipe poderá passar a ser individualista e desmotivada, pois não terá acompanhamento de um gestor mais participativo (Maxwell, 2007).

No estilo liberal, os colaboradores têm total liberdade nas decisões e pouca participação do líder (Cruz; Silveira, 2014). A ausência de um empenho, muitas vezes rigoroso da parte de quem lidera, pode ter como consequência uma possível falta de respeito em relação ao comando.

De acordo com Chiavenato (2003) o estilo liberal é o inverso do autocrático. A liberdade é o ponto-chave desta forma de liderar, e a definição das tarefas é feita pelo próprio grupo. Porém, é bom frisar que o ambiente liberal só irá funcionar se os colaboradores possuírem um alto grau de maturidade, e, por conseguinte, de responsabilidade.

2.4 Teoria Participativa

A teoria da liderança participativa é um estilo de liderança onde as tomadas de decisão são feitas coletivamente, com a participação das pessoas que serão afetadas pelas próprias decisões tomadas em conjunto. Este estilo de liderança centra-se tanto na produção como nas pessoas. A liderança participativa postula princípios que levam em consideração, entre outros aspectos, os valores dos envolvidos, as condições de trabalho e o ambiente, configurando questões que refletem a cultura organizacional e se fixam na cooperação e nas relações de confiança (Marquis, Huston, 2010).

O processo de liderança, sob essa ótica, portanto, favorece o estabelecimento de vínculos construtivos entre as pessoas, e integra a liderança a um processo de aprendizagem, que se realiza nas vivências de cada um e no compartilhamento com os outros (Gayotto, 2004).

2.5 Teoria da Gestão ou Transacional

Já a teoria da liderança transacional pressupõe a atribuição de recompensas aos seguidores, em troca do empenho e da obediência, para atingir os objetivos definidos. O líder transacional segue uma abordagem racional e materialista com os subordinados e pressupõe que os objetivos definidos só serão alcançados por meio de uma espécie de escambo e quaisquer outros tipos de estratégias, como as motivacionais, por exemplo (Sethibe, 2015).

Os líderes transacionais optam por manter aquilo que já está em funcionamento, respondendo às situações à medida que elas vão surgindo, fazendo alterações apenas quando é necessário (Borges e Mendes, 2014).

2.6 Teoria da liderança transformacional

Já a teoria da liderança transformacional cria um vínculo bastante forte em termos de influência mútua, que se propõe como uma ligação muito mais estável, onde líder e liderados aprendem juntos nas situações diárias (Souto, 2008).

De acordo com Marques (2016), o estilo de liderança transformacional é aquele em que o gestor/líder tem a habilidade de transformar o ambiente e a realidade dos lugares por onde passa. Possui capacidade para solucionar problemas de qualquer complexidade, além de ser visionário, estrategista e comprometido com sua equipe.

A liderança transformacional destaca os objetivos dos subordinados e aumenta sua autoconfiança para que alcance metas mais elevadas. É uma liderança de extrema importância principalmente em tempos de mudança e crise, pois implica em transformar, mudar estratégias de uma organização inteira. E a mudança dentro de uma organização é essencial para evitar a estagnação. Um líder com alto poder de influência é capaz de desempenhar este papel transformador de modo eficaz (Vecchio, 2009, p.156).

Da literatura, é possível observar uma grande diversidade de estudos sobre liderança, suportados por diversas teorias, que têm como propósito, primeiro, clarificar e classificar seus diferentes estilos, refletindo sobre as consequências que derivam de sua utilização, em

especial ao relacioná-las a conceitos como eficácia organizacional e a capacidade de atingir objetivos mensuráveis de sucesso (Yukl, 2010).

3 O professor no exercício da liderança

Para Castro e Carvalho (2012), o professor está inserido no contexto da sala de aula onde, frequentemente, se depara com dificuldades inerentes ao contato próximo e rotineiro com os alunos, podendo então, sentir a necessidade de buscar outras habilidades que nem sempre são possíveis de adquirir na sua formação acadêmica.

Como uma alternativa a ser considerada, surge o estilo de liderança, capaz de ajustar-se a diversas situações. O professor, na qualidade de líder, deve ter a flexibilidade pessoal e uma gama de habilidades necessárias para variar seu comportamento sempre que as necessidades e motivos dos seus alunos e liderados forem diferentes, para, desta forma, também serem tratados de modos diferentes.

O professor, enquanto líder, deve ter um papel imparcial e dedicado, sabendo lidar com as adversidades enfrentadas em sala de aula, respeitando as diferenças, porém tratando todos os alunos da mesma forma (Diório, 2008). É de responsabilidade do professor enquanto líder, nortear seus alunos quanto a ética, valores, missão e visão da instituição de ensino.

A liderança dos professores engloba várias dimensões das suas principais atividades, as quais são caracterizadoras da sua profissionalidade, como, por exemplo, as que encontramos na seguinte definição: a liderança docente é o processo pelo qual os professores, individual ou coletivamente, influenciam os seus colegas, os diretores e outros membros da comunidade

escolar para melhorar as suas práticas de ensino e aprendizagem, com o objetivo de aumentar a retenção do conhecimento nos alunos, bem como a sua realização (York-Barr & Duke, 2004).

Esse trabalho de liderança envolve o desenvolvimento intencional de três aspetos: o desenvolvimento individual, a colaboração ou o desenvolvimento de equipe e o desenvolvimento organizacional (York-Barr & Duke, 2004).

Desta forma, para Danielson (2006), a liderança dos professores está relacionada com um conjunto de competências que facilitam a aprendizagem dos alunos, tendo igualmente uma influência que se estende para além da sala de aula.

Frost (2012) destaca a liderança docente como a chave do revigoração dos professores no desempenho de funções e responsabilidades nas instituições de ensino, propondo a alteração de uma visão compartimentada do desenvolvimento e crescimento profissional contínuo e pela aposta na inovação potenciada pela liderança docente.

A liderança docente tem sido sobretudo estudada na sua dimensão formal, ligada ao desempenho de papéis e de responsabilidades nas estruturas e hierarquias. Contudo, mais recentemente, a liderança dos professores tem sido entendida numa perspectiva mais ampla, englobando, quer uma vertente formal, quer informal, que remeta ao entendimento dos professores enquanto líderes da aprendizagem na sala de aula, e líderes de inovações da prática, incluindo a co-construção de conhecimento profissional dentro e para além da sala de aula e da universidade.

4 Gestão e Liderança Escolares

A gestão e a liderança são ambas importantes nas organizações. Existem autores que consideram a liderança e a gestão como sinônimos, por outro lado, há autores que defendem que existem diferenças consideráveis entre líderes e gestores.

Importante, neste contexto, distinguir entre o papel de líder e o papel de gestor. Liderar é uma das funções dos gestores. O ideal seria que todos os gestores fossem líderes, pois assim combinariam as qualidades de gestão e liderança, contribuindo para o fortalecimento da organização. Porém, nem todos os líderes são gestores, nem todos os gestores são líderes (Teixeira, 2013). Gibson *et al.* (2006) defendem que o gestor de uma organização é responsável pelo planejamento, organização e controle, mas não necessariamente de liderança.

Gestores apresentam autoridade formal, criam regras, exercem controle, minimizam riscos, ou seja, apresentam uma postura mais “fria” com os subordinados, buscando atender os objetivos da organização. Já os líderes apresentam uma postura mais “humana” com seus liderados, pois priorizam, ouvem, conversam, enfim, valorizam as características individuais promovendo o desenvolvimento do grupo e transformando-o em equipe de trabalho.

O conceito de liderança sobrepõe-se ao conceito de gestão. Segundo a OCDE (2008) e Dimmock (1999), para distinção entre liderança, gestão e administração escolar e reconhece, igualmente, a responsabilidade dos líderes escolares que, por vezes, têm que atuar nestas três áreas. Assim, a liderança consiste em dar prioridade às tarefas distribuídas para o desenvolvimento dos colaboradores, dos estudantes e do desempenhos dos mesmos e a gestão

será a manutenção das rotinas com vista às operações e à administração dos deveres menores (ou cumprimento de atividades de caráter normativo ou burocrático).

Bush (2008) e Cuban (1988) relacionam a liderança com a mudança e a gestão com a manutenção de atividades de rotina. Os autores providenciam uma clara distinção entre estes dois termos e referem à importância destas duas dimensões na atividade organizacional. Para os autores, a liderança será “influenciar a ação dos outros para a obtenção dos propósitos desejáveis”.

Os líderes são pessoas que modelam os seus objetivos, motivações e ações dos outros. Com frequência, estes iniciam mudanças para a obtenção de objetivos planejados ou novos objetivos. Continuando a citar os mesmos autores, para eles, a gestão consiste em manter o funcionamento corrente da organização de forma eficaz e eficiente, e mesmo que a atividade exija capacidade de liderança, a sua principal função tem mais a ver com a manutenção do que com a mudança (Cuban, 1988, citado por Bush, 2008, p. 28).

Dimmock (1999) distingue liderança, gestão e administração escolar, embora reconheça que o líder escolar tem responsabilidade sobre os três. Nas palavras do autor, “independentemente da forma como estes termos são definidos, os líderes escolares sentem dificuldade na tomada de decisão sobre a harmonia entre as tarefas mais importantes para o desenvolvimento pessoal, dos alunos e o desempenho da escola (liderança), as rotinas de manutenção das operações presentes (gestão) e afazeres menos importantes (administração) (Dimmock, 1999, p. 34). Os três elementos estão de tal maneira entrelaçados, que não será muito fácil para um dos termos ter sucesso sem a sua relação direta com os outros.

Covey (2004) relata que a diferença entre o gestor e o líder está em como enxergam as situações e os objetivos. O gerenciamento é a visão dos métodos, analisa o melhor modo de se conseguir determinadas coisas, enquanto a liderança lida com objetivos e metas concentrando-se em configurar aspectos desejados.

Para Luck (2008, p. 96), “gestão é um processo pelo qual se mobiliza e coordena o talento humano, coletivamente organizado, de modo que as pessoas, em equipe, possam promover resultados desejados”.

Fonseca (2000) faz a seguinte reflexão sobre os conceitos de gestor e líder: Idealmente, um gestor deve ser também um líder. Líder, porque caracterizado pela sua atuação, quase sempre com algum risco, possui adequado e convincente perfil físico, intelectual e moral, conhecimento, intuição e adaptabilidade, além de coragem e uma persistência indômita e um espírito de equipe, de iniciativa e de inovação que só têm paralelo com a sua submissão ao estabelecimento, quando este é sinônimo de estagnação.

Líder, a quem não deva faltar dinamismo equilibrado, humor e capacidade de crítica e de decisão (Fonseca, 2000, p.147).

É importante também destacar que gestores e líderes não são a mesma coisa (Tabela 02), porém trabalhando juntos, podem desempenhar papéis importantes para o futuro de uma organização. Aliás, a gestão e a liderança não são concorrentes, mas complementares. O papel de gestor busca os interesses da organização e o papel de líder busca o interesse das pessoas, mantendo o equilíbrio necessário à organização.

Tabela 02. Líderes X Gestores.

Líderes	Gestores
Procuram agir sobre a situação	Adequam-se à situação
Questionam-se sobre o quê e o porquê	Questionam-se sobre o como e o quando
Inovam	Administram
Têm perspectivas de longo-prazo	Têm perspectivas de curto e médio-prazo
São originais	Tendem a repetir fórmulas comprovadas
As competências de liderança não podem ser ensinadas/aprendidas e sim desenvolvidas	As competências de gestão podem ser ensinadas/aprendidas

Fonte: Adaptado de Cunha et al. (2007:334).

Na temática gestão escolar ou educacional, Fonseca (2000, *apud* Costa et al., 2000, p. 139) apresenta o conceito de escola-empresa, enfatizando que se trata de uma “definição tentadora”, pois a escola é uma prestadora de serviços, “cuja função primordial é servir os seus clientes (...) ainda continua a enunciar-se que a unidade de ensino é uma complexa empresa cujo produto a obter parece claro: sucesso da aprendizagem e educação dos alunos”.

Segundo Torres (2011, p.101), “o gestor de uma organização escolar tende a nortear a sua ação quotidiana, mediando permanentemente forças de sinal contrário: as pressões externas para a uniformização burocrática e as dinâmicas internas para a diversificação cultural e identitária”.

Observa-se então que o líder também pode ser um gestor, e é muito importante também que a liderança saiba fazer gestão de pessoas; no caso do professor, deve criar um ambiente de mobilização, de engajamento, ou seja, precisa conduzir os alunos, saber desenvolver habilidades e ensinar novas complexidades para que eles obtenham um bom resultado.

CAPÍTULO II - A INFLUÊNCIA DA LIDERANÇA NA APRENDIZAGEM DOS ALUNOS UNIVERSITÁRIOS

Neste capítulo, abordar-se-á a influência da liderança na aprendizagem dos alunos, as atribuições de um líder gestor e as determinantes que influenciam a relação aluno e professor.

A temática da liderança na aprendizagem dos alunos é um tópico de importante reflexão e discussão no domínio da administração e da gestão escolar, na medida em que se tem e convertido numa questão de grande relevância na atualidade e, por esse motivo, passou a ser terreno fértil para a investigação.

A aprendizagem dos alunos é fortemente condicionada por variáveis extrínsecas e intrínsecas às organizações educativas e que afetam o desempenho e o rendimento escolar. Entre as variáveis relativas à ação da escola, as com a maior variação, e que, mais impactam na aprendizagem dos estudantes são, por ordem de importância, a qualidade do ensino e o perfil de liderança que atua no estabelecimento de ensino.

1 Liderança na universidade

Tal como as demais organizações, as universidades têm vida própria, vão-se (re) construindo com base nos seus diversos atores. Como efeito, a construção histórica, social e cultural das organizações de ensino, surge e sedimenta-se a partir das lideranças mais ou menos evidenciadas pelos diretores das universidades não agrupadas ou agrupamentos de universidades.

A universidade é considerada uma organização que tem uma cultura específica e está presente, intervindo (direta ou indiretamente) no desenvolvimento das localidades onde se encontram. A cultura é constituída pelas normas e valores que a norteiam, e que, além disso, têm a ver com o ambiente físico e social. A universidade é um dos entes estruturantes da nossa sociedade, uma das mais relevantes, uma vez que, de alguma forma, irá ter influência sobre todas as outras. Ao longo do tempo, diversas classificações têm sido atribuídas à universidade como organização. No entanto, as organizações são grupos de indivíduos que, partilhando objetivos comuns, atingem metas determinadas e coletivas.

Etzioni (1967: 3) versa sobre o conceito de organização como “unidades sociais ou (agrupamentos humanos) intencionalmente construídas e reconstruídas, a fim de atingir objetivos específicos”. Uma organização pode ser entendida como uma unidade social que se estabelece para cumprir determinados objetivos formais, o que aliás está em acordo com as finalidades da sociedade atual.

Amitai Etzioni (1974: 31) desenvolveu uma classificação analítica das organizações que tem tido repercussões no estudo das entidades de ensino. Usando o critério do consentimento, que “se refere tanto a uma relação em que um indivíduo se comporta de acordo com a diretriz apoiada pelo poder de outro indivíduo, como à orientação do subordinado em face do empregador”, as organizações podem ser classificadas em organizações coercivas, utilitárias e normativas.

Por outro lado, o clima organizacional expressa-se nas percepções descritivas que o colaborador tem da organização onde trabalha, onde se destaca a satisfação pelo seu desempenho. Ele influencia a motivação e o comportamento dos alunos para o sucesso

escolar. O clima existe na realidade organizacional e pode avaliar-se na base de percepções individuais e demais observações.

Conforme Santos (2007, p. 17), o líder tem um grande impacto no processo de criação de uma cultura rica em valores e num clima positivo e inspirador. Conforme o cita o autor, “o líder é um agente responsável pela formação de um ambiente escolar amigo e motivador de ensino/aprendizagem”. A liderança é, assim, um dos elementos essenciais para o bom funcionamento de uma universidade. O líder também tem grande importância nas organizações escolares, pois liderar é influenciar.

A liderança escolar (no âmbito universitário) tem determinantes que influenciam diretamente na relação do aluno e professor. Está ligada a conceitos como qualidade, eficácia e eficiência. Com efeito, a universidade, ainda que atendendo à sua especificidade enquanto organização, sujeita-se reiteradamente aos modelos e orientação normativa veiculados por outros contextos, nomeadamente do contexto empresarial (Costa, 2000).

Na concepção de Estêvão (2000), a liderança está diretamente relacionada com as novas exigências do ambiente organizacional contemporâneo. São organizações mais horizontalizadas em termos de hierarquia, com novas preocupações políticas que sustentam a tomada de decisão a partir da democraticidade e da autonomia, ambas reconhecidas como potenciais geradoras de eficiência e eficácia.

O professor enquanto líder, de acordo com Leithwood *et al* (2004: 24-25), deve assentar as suas práticas de liderança num conjunto de quatro premissas: desenvolvimento pessoal dos docentes ao apoiarem a realização dos seus trabalhos com eficácia, proporcionando-lhes

suporte intelectual e estímulos variados; definição de metas para a organização desenvolvendo objetivos comuns, monitorizando o desempenho organizacional e promovendo uma comunicação eficaz; redefinindo a organização promovendo uma verdadeira cultura, desenvolvendo o trabalho colaborativo, alterando para o efeito estruturas organizacionais menos eficazes e captando a atenção da comunidade estudantil para as alterações a serem implementadas.

Também para Bolivar (2006), a liderança se concentra nas práticas que têm impacto sobre o desenvolvimento e melhoria da organização, no corpo docente e, por fim, na aprendizagem dos alunos. A "liderança instrucional" (também chamada de "liderança centrada na aprendizagem"), que surgiu dentro da pesquisa sobre "escolas eficazes", está relacionada a todo aquele conjunto de atividades (como supervisão) que tem a ver com a melhoria dos processos de ensino e aprendizagem que realizam professores e alunos. Isso implica ir além da gestão das realidades presentes para redesenhá-las com base nesses objetivos.

Nessa medida, liderança escolar conduz a um trabalho “transformador”, pois não se limita a trabalhar nas condições existentes e com os objetivos dados, mas em alterá-los gradativamente para que educação e práticas pedagógicas em sala de aula sigam evoluindo.

2 Atribuições de um líder gestor universitário

Nos últimos anos, a universidade tem sido submetida a uma pluralidade de medidas e programas reformadores, com implicações visíveis a nível da sua organização e administração, das relações laborais e das identidades profissionais dos professores, do clima de trabalho e das metodologias pedagógicas, da reconfiguração das relações de poder e dos

perfis de liderança, entre outras dimensões pertinentes. O campo da gestão e da liderança destacou-se como um dos mais dilemáticos e controversos no atual contexto das políticas educativas, justamente, por representar o espaço onde se disputam e entrecruzam, por um lado, os valores da cidadania e da participação democrática e, por outro, os valores da gestão e da eficácia técnica.

Ao líder, cabe a tarefa de identificar, estabelecer acordos e metas a alcançar, estimulando e desenvolvendo, para o efeito de um clima de colaboração, abertura e confiança, repelindo a competitividade entre os vários membros e subgrupos da organização. E ao gestor, também cabe o desafio de buscar a otimização dos recursos financeiros, administrativos ou humanos, sejam próprios ou de terceiros.

É possível que o gestor universitário tenha uma influência positiva, tanto na organização, quanto na vida pessoal dos indivíduos, assim como também é possível que o gestor possa transformar histórias de insucesso em histórias de sucesso (Hunter, 2004).

Soares (2007, p. 153) também realça a importância da gestão entre os fatores relacionados à eficácia escolar: “dentro da escola há dois importantes processos que interagem para a produção do desempenho dos alunos: a gestão escolar e o ensino”.

De acordo com o autor, a gestão, de responsabilidade da direção da universidade, tem como função administrar o projeto pedagógico de cada curso, e as pessoas que constituem a comunidade e os aspectos físicos e financeiros da organização.

Dessa maneira, a ação da gestão implica garantir o funcionamento da universidade “de forma que os recursos nela existentes possam ser usados para atender às necessidades de aprendizagem dos alunos” (Soares, 2007, p. 153).

3 Determinantes que influenciam a relação professor e aluno universitário

A liderança é vista como tendo um papel chave no desenvolvimento escolar através da influência que pode ter na motivação e no desenvolvimento profissional dos professores. Costa (2000) apresenta diferentes conexões de liderança nas organizações, e deteve-se nos conceitos de escola enquanto “organização pedagógica”. Assim, a liderança, de acordo com o autor, deve ser encarada como “um meio para o desenvolvimento de uma ação pedagógica nas escolas” sendo ela própria concebida como “objeto de ação pedagógica” assumindo-se desta forma como “liderança educativa e pedagógica” (2000: 27).

No final dos anos 70 e início dos anos 80, caracterizados por uma marcada influência da investigação sobre as escolas eficazes, insistiu-se que os esforços para melhorar a qualidade do ensino e da aprendizagem teriam de centrar-se nos diretores, considerados como líderes instrutivos. A sua tarefa basicamente seria a de orientar o trabalho dos professores nas aulas, apoiá-los, supervisioná-los, assim como ser porta-voz e instrutor de certas práticas e métodos de ensino que a investigação documenta como eficazes. Esta noção de liderança instrutiva, do líder como pessoa que conhece o quê e o como para um ensino eficaz, como avaliar e como ajudar os professores a melhorarem suas metodologias, teve bastante aceitação inicialmente, mas com o passar do tempo, começou a ser questionada por ser direcionada para a estabilidade e não para a mudança.

Apesar do seu contributo inegável ao permitir que o enfoque tradicional da liderança burocrática, centrada na organização, fosse deslocado para o processo de ensino-aprendizagem, passou a ser evidente que esta perspectiva de liderança era insuficiente, pois baseava-se apenas nas características das escolas que funcionavam bem e não nas que necessitavam melhorar. Era um modelo que apostava numa liderança assentada na estabilidade, excluindo a mudança.

A relação professor-aluno tem sido uma das principais preocupações no contexto escolar (de modo geral). É preciso compreender que a tarefa docente tem um papel social e político insubstituível, e que, no momento atual, embora muitos fatores não contribuam para essa compreensão, o professor necessita assumir uma postura crítica em relação a sua atuação recuperando a essência do ser “educador”.

As relações estabelecidas no contexto escolar entre alunos e professores têm exigido bastante atenção e preocupação por parte daqueles que encaram a escola como espaço de construção e reconstrução mútua de saberes e fazeres.

Existem alguns elementos fundamentais para o ato de ensinar: a metodologia, o processo em si, a matéria, o aluno e o professor, sendo o professor o fator decisivo na aprendizagem, levando em conta a influência que exerce sobre a classe ao ministrar as aulas. O professor tem que estar sempre aberto às novas experiências, aos sentimentos e aos problemas de seus alunos (Santos, 2002).

Além desses elementos, Freire acrescenta e enfatiza a importância do diálogo e da comunicação como uma exigência existencial. Ele é o encontro em que se solidarizam o

refletir e o agir de seus sujeitos endereçados ao mundo a ser transformado e humanizado, não pode reduzir-se a um ato de depositar ideias de um sujeito no outro, nem tampouco tornar-se simples troca de ideias a serem consumidas pelos permutantes (Freire, 2000, p. 91).

Assim, quanto mais o professor compreender a dimensão do diálogo como postura necessária em suas aulas, maiores avanços estarão conquistando em relação aos alunos, pois desse modo, sentir-se-ão mais curiosos e mobilizados para transformarem a realidade.

Para Vygotsky (2003), a interação social é um elemento de mediação e é ponto central do processo educativo. Para o autor, esses elementos estão intimamente relacionados ao processo de constituição e desenvolvimento dos sujeitos. A atuação do professor é de suma importância já que ele exerce o papel de mediador da aprendizagem do aluno. Na teoria de Vygotsky, é importante perceber que como o aluno se constitui na relação com o outro, a escola é um local privilegiado em reunir grupos bem diferenciados a serem trabalhados.

Outra forma de interação professor/aluno é aplicando trabalhos interessantes que desafiem a capacidade do estudante, e que não gerem angústia e nem desânimo pelo grau de dificuldade (Miranda, 2008).

Falar da relação professor-aluno é falar da essência de todo o trabalho que perpassa as ações pedagógicas na escola. Nesse sentido, percebe-se que o ambiente escolar tem se constituído num espaço complexo e ao mesmo tempo, instigante, no que diz respeito ao reconhecimento e à importância de como a temática em si é compreendida e encarada por todos os envolvidos (Charlot, 2005).

CAPITULO III – A UNIVERSIDADE COMO UMA ORGANIZAÇÃO

Este capítulo objetiva analisar a universidade enquanto organização complexa, buscando compreender seu status como instituição social, que requer um modelo de funcionamento organizacional.

Se refere à natureza complexa das organizações de ensino, ao se considerar os objetivos múltiplos que elas possuem (Etzioni, 1968), quanto ao contexto de transformações ocorridas na educação superior, já que as respostas das universidades frente a essas transformações corroboram as considerações sobre o seu caráter complexo.

Uma universidade se faz a partir de sua organização formal caracterizada como instituição baseada em leis, regimentos e normas. Perfazendo caminhos históricos, as instituições educacionais eram em grande parte lideradas pelos jesuítas.

De acordo com Chanlat (1993), uma organização se constitui, como um local onde cada indivíduo que a compõe atua para realizar os seus objetivos pessoais. Segundo Chauí (2007), uma organização define-se por uma prática social determinada por sua instrumentalidade, ou seja, está referida ao conjunto de meios (administrativos) particulares para obtenção de um objetivo particular. Não está referida a ações articuladas às ideias de reconhecimento externo e interno, de legitimidade interna e externa, mas a operações definidas como estratégias balizadas pelas ideias de eficácia e de sucesso no emprego de determinados meios para alcançar o objetivo particular que a define. Por ser uma administração, rege-se pelas ideias de gestão, planejamento, previsão, controle e êxito e, por isso mesmo, a permanência de uma organização depende muito de sua capacidade de adaptar-se celeremente a mudanças rápidas

da superfície do meio ambiente, daí o interesse pela ideia de flexibilidade, que indica a capacidade adaptativa a mudanças contínuas e inesperadas.

Administrar consiste em fazer coisas, realizar eventos por meio de pessoas. É pela ação humana que damos forma aos pensamentos e materializamos o que é intentado. A administração está alicerçada na lógica e na clareza do raciocínio humano, pois somente assim podemos, com eficácia, obter o desenvolvimento tecnológico ordenado e rápido, bem como só dentro da metodologia científica poderemos aplicar métodos dedutivos-indutivos capazes de dar sequência formal e lógica aos experimentos e aos pensamentos.

A interpretação da universidade como uma organização encontrou, durante o último século, diversas imagens, associadas às diferentes configurações, definidas por estudiosos da teoria das organizações. Para Aguerre (2006), as instituições de ensino, em geral, são sistemas sociais de decisão, que operam, simultaneamente, habilitados e de forma restrita, em vários entornos, com tecnologias não padronizadas e simbolicamente integradas. No entanto, afirma que suas operações de conservação e modificação requerem tradição, solidariedade e motivações, estruturadas como pré-requisitos sobre as quais se podem dirimir conflitos ou respaldar diversos tipos de consensos racionalmente fundamentados. A hipótese fundamental é a de que só esses consensos permitem impulsionar ações orientadas para o êxito das aprendizagens, cognitivas e não, daquilo que é constituído como serviço para a sociedade, ou contribuição funcional das organizações escolares aos demais sistemas parciais da sociedade.

A universidade, ao longo de sua história secular, tem evoluído na sua essência, missão, visão, valores, organização, etc, em função de diversas razões. Para Freitag (1996), apud Chaui (2007), a visão organizacional da universidade produziu aquilo que se pode denominar como

universidade operacional, sendo regida por contratos de gestão, avaliada por índices de produtividade, calculada para ser flexível, estruturada por estratégias e programas de eficácia organizacional.

Baldrige *et al* (1982) destaca que as universidades são organizações complexas, portadoras de objetivos, sistemas hierárquicos e estruturas, diferenciadas das demais organizações burocráticas, tendo, simultaneamente, a função básica de promover a educação superior, a pesquisa e a extensão, além de serem aglutinadoras do saber produzido pela humanidade. Afirmam que os objetivos das organizações universitárias são ambíguos, visto que não só tratam de todas as coisas do mundo, mas, também, raramente elas possuem uma só missão, tornando, assim, difíceis para essas, formularem metas adicionais para consecução de seus objetivos.

Estrada (2000) indica que as organizações universitárias podem ser caracterizadas, dentre outros, por ambiguidade de metas, alto profissionalismo das tarefas econômicas, vulnerabilidade ao ambiente e um corpo profissional fragmentado. Considerando, sobretudo, as peculiaridades das universidades brasileiras acrescentam que, nessas: os grupos de profissionais atuam de modo independente e compartilham os mesmos recursos: a estrutura de poder é mal definida; os objetivos são mal definidos; o corporativismo é muito forte; as mudanças dos principais administradores são frequentes; as considerações políticas podem dominar; a tomada de decisão é incrementalista; o sistema de avaliação é limitado; muitos grupos de interesse tentam influenciar as decisões; as mudanças geralmente ocorrem como reações e crises.

Nesta linha de análise, apesar das universidades terem características comuns a outras burocracias (esfera específica de competências, regulamentada por normas e regras escritas e hierarquia na escala de cargos), o modelo burocrático não é suficiente para explicar os sistemas de formulação de suas políticas e o tipo de poder não formal, que se baseia no conhecimento especializado, marcante desse tipo de instituição.

Conforme McMillan e Gordon (2016), a teoria da complexidade, aplicada ao contexto acadêmico, se mostrou capaz de oferecer um conjunto conceitual e metodológico que permitiu a professores auxiliarem os seus alunos na busca pelo desenvolvimento profissional. Tal consideração parte do aumento da autonomia dos estudantes frente às transformações do ensino superior, especialmente no que se refere à massificação do ensino (aumento elevado do número de acadêmicos) e à pressão por resultados, que visavam responder às demandas mercadológicas e financeiras.

Pesquisas como estas revelam que estudos sobre a teoria da complexidade apresentam considerações significativas quando realizadas no contexto da educação superior. Isso porque as universidades responderam fortemente às transformações do ensino, adaptando-se, auto-organizando-se, criando e compartilhando novos significados, mostrando-se alinhadas com princípios fundamentais que caracterizam a complexidade organizacional, mesmo ao se considerar ressalvas quanto à aderência total ao caráter complexo.

CAPITULO IV - METODOLOGIA E CONTEXTO

1 Opção Metodológica e Contexto

Apesar de investigações sobre o fenômeno da liderança e do julgamento moral possuírem grande tradição de ocorrerem sob uma perspectiva epistemológica positivista (Stentz, Plano Clark & Matkin, 2012), elegeu-se a tipologia mista, quantitativa e qualitativa, na forma de um estudo de caso, como a mais adequada para o contexto educacional, tendo uma pergunta de partida, as hipóteses de trabalho e os objetivos formulados.

No contexto da abordagem qualitativa, segundo Tuckman (2000), a investigação se inscreve a partir da aproximação e indagação da realidade social e educativa, enfatizando as especificidades, origens, causas e consequências de um fenômeno. Já no contexto da abordagem quantitativa, privilegia-se a quantificação e as relações de causalidade, o que justifica a aplicação de inquéritos por questionário, a fim de ampliar o campo de pesquisa e assim facilitar a posterior triangulação de dados.

A pesquisa foi realizada na Universidade Federal do Maranhão - UFMA. A Universidade Federal do Maranhão tem sua origem na antiga Faculdade de Filosofia de São Luís do Maranhão, fundada em 1953, por iniciativa da Academia Maranhense de Letras, da Fundação Paulo Ramos e da Arquidiocese de São Luís. Embora inicialmente sua mantenedora fosse aquela Fundação, por força da Lei Estadual n.º 1.976 de 31/12/1959, dela se desligou e, posteriormente, passou a integrar a Sociedade Maranhense de Cultura Superior- SOMACS, que fora criada em 29/01/1956 com a finalidade de promover o desenvolvimento da cultura do Estado, inclusive criar uma Universidade Católica.

Foi fundada pela SOMACS em 18/01/1958 e reconhecida como Universidade livre pela União em 22/06/1961, através do Decreto n.º 50.832, denominou-se Universidade do Maranhão, sem a especificação de católica no seu nome, congregando a Faculdade de Filosofia, a Escola de Enfermagem 'São Francisco de Assis' (1948), a Escola de Serviço Social (1953) e a Faculdade de Ciências Médicas (1958). Posteriormente, agregaram ainda a Faculdade de Direito (1945), a Escola de Farmácia e Odontologia (1945) - instituições isoladas federais e a Faculdade de Ciências Econômicas (1965) - instituição isolada particular. O estudo foi conduzido nos meses de fevereiro a junho de 2021, de segunda a sexta feira, nos turnos matutinos (8h as 12h) e vespertinos (14:30h as 17h).

2 Procedimentos Metodológicos

Os procedimentos metodológicos foram orientados em três momentos distintos. Versando o primeiro no levantamento, organização e leitura da bibliografia relacionada à temática do projeto, principalmente, sobre os problemas; o segundo, no desenvolvimento das atividades concernentes ao trabalho de campo, com pesquisa *in loco* no meu recorte de estudo, aos cursos de Hotelaria e Turismo da Universidade Federal do Maranhão, com aplicação de 39 questionários para os alunos e 1 (uma) entrevista com a chefe de departamento.

A entrevista permite recolher “dados descritivos na linguagem do próprio sujeito” (Coutinho, 2011, p.299) sendo possível criar “intuitivamente uma ideia sobre a maneira como os sujeitos interpretam o mundo” (Bogdan & Biklen, 1994, p.134).

Tuckman (2000, p. 17) propõe a utilização do inquérito por questionário por entender que “é uma técnica potencialmente muito útil em educação e nas ciências sociais (...) tem um valor

inegável como processo de recolha de dados”, por sua objetividade e pela possibilidade de abranger, em simultâneo, um grande número de respondentes (Quivy & Campenhout, 2008).

Para responder aos questionários, foram solicitados voluntários, considerando que a disposição em participar da pesquisa contribuirá para obtenção de resultados mais significativos. Logo após, será aplicado um termo de consentimento livre e esclarecido-TCLE (Apêndice B), aos participantes. Nesse termo, foi explicado que, a decisão de não participar do estudo, não acarretaria em nenhum prejuízo. Também seria garantido o direito de se retirarem da pesquisa caso assim desejassem, bem como a proteção da identidade, o respeito à individualidade e privacidade. Cabe destacar que o TCLE garante também o resguardo do anonimato dos participantes e o direito aos esclarecimentos antes, durante e após o estudo.

O passo seguinte foi o de analisar os dados recolhidos. Assim, após a observação e a entrevista, recorreremos à análise de conteúdo, como método para a análise e interpretação dos dados recolhidos, procedendo à categorização. Posteriormente à etapa da coleta de dados os valores foram sintetizados em forma de porcentagens, distribuídos em tabelas e gráficos. Para este fim, foram adotados os softwares Microsoft Word e Microsoft Excel 2013.

Utilizou-se como critério de inclusão para a realização dos resultados a busca feita em artigos, manuais, livros e trabalhos de conclusão de curso, publicados no idioma português (mesmo que se tratasse de traduções de outras línguas) e com os textos completos e alunos do curso de Turismo da UFMA. Foram excluídos da pesquisa alunos de outros cursos, e aqueles que não estão devidamente matriculados no curso de Turismo.

A pesquisa obedeceu aos desígnios da resolução 466/12 e suas complementares do Conselho Nacional de Saúde, que trata de pesquisa com seres humanos, o que foi um avanço na política de controle social brasileiro com o intuito de evitar abusos na pesquisa científica.

A pesquisa foi de responsabilidade do pesquisador junto à Instituição conforme o Termo de Compromisso. O projeto de pesquisa será submetido ao Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) no período descrito no cronograma e, após deferimento, será iniciada a coleta de dados. Os dados colhidos serão de inteira responsabilidade do pesquisador e usados apenas neste estudo.

CAPITULO V – ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DE RESULTADOS

Este capítulo tem o objetivo de fazer a compilação e efetuar a análise e interpretação dos resultados dos dados coletados. Os resultados e discussões dos dados serão apresentados a seguir.

1 A liderança como potencializadora do processo ensino-aprendizagem

Aqui serão apresentadas as percepções dos alunos participantes da pesquisa no que diz respeito à liderança do professor em sala de aula e tendo presente a nossa hipótese de trabalho.

1.1 Autoridade e liderança

Quando questionado aos alunos: Quando o professor exercita a autoridade em sala de aula como você enxerga sua liderança? Obtiveram-se 39 respostas, dentre elas:

“Depende muito da forma como ele exerce a autoridade. Em vias gerais, vejo de maneira positiva”. A1

“Como ele se comunica com a turma, a postura corporal e clareza na fala ajuda também”. A2

“De forma positiva, incentivadora e influenciadora”. A3

“Como coercitiva e constrangedora”. A4

“Quando ele exerce sua autoridade eu entendo que ele quer ver ou extrair o melhor do aluno”. A5

“Enxergo uma postura com poder e controle”. A6

“Como alguém que sabe o que está fazendo”. A7

“Como algo de suma importância o professor exercer autoridade e liderança, transmitindo confiança e motivação aos alunos”. A8

“A resposta é relativa, pois alguns professores demonstram apenas o interesse em cumprir a carga horária. Outros demonstram interesse e se preocupam com os alunos (liderança na minha visão é o interesse que se tem em inspirar o máximo de confiança a quem está no início do processo)”. A9

“Depende do professor, há os que se mostram líderes e os que se mostram chefes”. A10

Inconsistente. Como diz Paulo Freire, a sala de aula é lugar de troca de aprendizagens, o aluno aprende com o professor, ao mesmo tempo em que o professor aprende com o aluno, mesmo que saibamos que há uma determinada hierarquia. A11

“É importante que o professor mantenha uma postura de liderança frente à sala de aula, entretanto deve-se demonstrar a importância dos alunos no processo de desenvolvimento da aprendizagem”. A12

“Quando o professor se mostra um líder entusiasmado e inspirador obtém a confiança e o respeito da maioria de seus alunos, reduzindo os casos de indisciplina. Neste contexto a autoridade não precisa ser forçada, visto que ela flui dentro da sala de aula”. A13

“Depende do exemplo a ser exercido. Se, para induzir ao erro - INADEQUADO; Se, para o bom ensino, pesquisa e aplicação da aprendizagem – LOUVÁVEL”. A14

Conforme a fala dos alunos, o que se observa é que quando o professor exerce a sua autoridade em sala de aula, ele consegue extrair o melhor do seu aluno (A5), transmite confiança, além de demonstrar uma postura de poder e controle. Quando o professor exerce a

autoridade de forma democrática ele se mostra um líder entusiasmado e inspirador obtém a confiança e o respeito da maioria de seus alunos (A13).

De acordo com Jordão, a figura do professor antigo que dá ordens está ultrapassada, como afirma Jordão, e está prestes a ser substituída pelo professor que lidera: “A necessidade dos professores desenvolverem novas habilidades e atitudes, com relação ao acompanhamento e à orientação de sua equipe, voltadas à pesquisa educacional, é fundamental para a formação dos educandos. (...) O professor, como alguém que dá ordens, está sendo substituído pelo professor que lidera, ou seja, o que facilita o entendimento dos discípulos” (Jordão, 2003: p. 87).

Quando se fala de autoridade, poder-se-á falar de poder, na qual, o poder em alguns momentos está associado à dominação. Desta forma, a autoridade é o “poder” que mantém a ordem. De acordo com Weber (1967), quem tem autoridade é quem tem meios e poder para fazer cumprir as normas e regras pré-estabelecidas, por um grupo ou indivíduos com poder, quer isto dizer que, quem tem poder consegue mudar o estado das coisas por sugestão, influência ou outros meios.

Na visão de Weber (1967), autoridade é um poder legitimado que, em determinadas circunstâncias, constitui o poder mais decisivo da nossa vida. Com isto, Weber quer dizer que a autoridade é um poder que se identifica sobretudo com a dominação.

Segundo Durkheim (1984), a autoridade consiste no poder que o ascendente exerce sobre qualquer poder moral que nos é reconhecido como superior. Esta visão sobre a autoridade é aceita como verdadeira por um dos inquiridos (A6).

Autoridade pode ser definida, segundo Ferreira (2001:236), como “direito ou poder de se fazer obedecer, de dar ordens, de tomar decisões, de agir; etc...; Poder atribuído a alguém; domínio; Influência, prestígio, crédito”. No entanto, autoridade, segundo o entrevistado pode ser exercida como coercitiva e constrangedora (A4).

Esta pode estar diretamente ligada à noção de regras e não ser compreendida como uma forma natural de ação, como algo que é maior, que governa as nossas atitudes e que nos obriga a tomar determinadas decisões, mesmo contra a nossa vontade.

A autoridade é exercida de duas formas: pelo domínio ou pelo poder institucionalizado, como ocorre na instituição escolar (universidade), ou pelo prestígio daquele que demonstra possuir competência em determinado assunto (professor-autoridade). Por tal atitude, é que parte uma admiração nutrida pelos seus subordinados a partir do prestígio e da capacidade (Araújo, 1999).

Desta forma, o poder e a autoridade estão associados. Ambas são palavras fortes, mas não quer dizer que a autoridade não transmita confiança e motivação para os alunos (A8).

Para Kulisz apud Kataz (2006), os indivíduos não podem apenas se relacionar uns com os outros, eles precisam relacionar-se uns com os outros acerca de algo. Em outras palavras, os relacionamentos precisam conter interesse ou envolvimento mútuo, cujos pretextos e textos proporcionem a interação (A11).

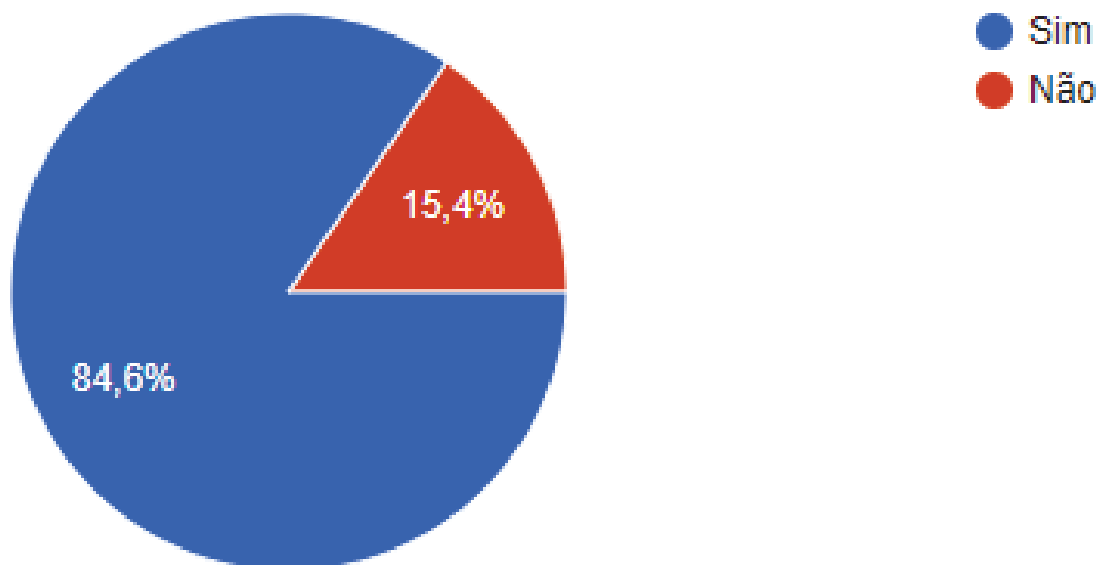
A universidade, em específico, a sala de aula assenta num poder normativo, em que as decisões são ditadas, por alguém hierarquicamente superior aos demais. Ao se conscientizar

da sua importância como líder de uma equipe chamada “sala de aula”, o professor deverá exercer sua autoridade de forma natural e realizar o gerenciamento da turma de forma democrática e afetiva.

1.2 Estímulo da liderança à criatividade e à criticidade

Quando questionado aos alunos se o professor tem o hábito de estimular sua criatividade e pensamento crítico, 84,6% afirmaram que sim, enquanto 15,4% afirmaram que não.

Gráfico 01. Distribuição dos dados quanto ao hábito de estimular a criatividade e pensamento crítico dos alunos.



Fonte: autor, 2022.

De acordo com dados recolhidos, a maioria dos alunos afirma que o professor tem o hábito de estimular sua criatividade e pensamento crítico.

A criatividade estimulada pelo professor é elemento fundamental no processo educativo. Pesquisas têm enfatizado a importância da estimulação da criatividade e do pensamento crítico para que o aluno possa aprender e desenvolver-se (Davis, Kogan e Soliman, 1999; Fleith, 2000; Mitjans Martínez, 2000; Sternberg e Williams, 1996; Wechesler, 1995; Woods, 1995).

Acredita-se que o diálogo é uma das ferramentas mais poderosas para estimular o pensamento crítico e a criatividade em sala de aula, pois trata-se do contato do professor com os alunos e também entre eles, além de envolver e adotar uma atitude investigativa em relação a um fenômeno, situação ou problema.

Quando questionados se o professor busca solucionar os desafios que surgem em sala de aula, obtiveram-se algumas respostas:

“Somente aqueles que se enquadram no cronograma pré-programado. Muitas vezes professores se limitam à disciplina que lecionam e ignoram dificuldades e problemas de adaptação ou aprendizagem”. A1

“Sim. Estimulando nosso pensamento crítico e buscando respostas às nossas dúvidas”. A2

“Claro! Sempre de forma passiva e pensando sempre no nível de cada aluno para que os mesmos possam alcançar seus objetivos”. A3

“Sim. Acredito que uma das principais maneiras para se lidar com o problema é ser empático, se colocar no lugar do outro e tentar resolver as coisas de forma humanizada”. A4

“Sim se reinventando de alguma forma para que possamos aprender o conteúdo proposto”. A5

“Sim. Nesse novo sistema remoto, os professores buscaram diversas formas de avaliação, de metodologia aplicada nas aulas para melhor compreensão do aluno”. A6

“Depende muito do professor, alguns tentam outros não mostram interesse”. A7

“Difícilmente encontramos docentes dispostos a solucionar questões que vão surgindo no decorrer da aula ou debate”. A8

“Sim, sempre de forma didática e mantendo a calma para que a situação não saia do controle”. A9

“Sim. Nesse momento podem se utilizar da criatividade a depender do nível de problema”. A10

“Sim, em geral são colocadas as normas da instituição e somos orientados a segui-las”. A11

Com efeito, a relação professor-aluno tem sido uma das principais preocupações do contexto universitário (A4).

De acordo com Gaspar e Portásio (2009), o verdadeiro líder é aquele que se preocupa com as relações interpessoais, e a figura do líder está pautada em características pessoais como carisma, segurança e respeito, de forma que seja ele um colaborador na solução de problemas e melhora no desempenho da organização.

Valli (1992) aponta como dificuldades: o isolamento, a dificuldade em transferir o conhecimento adquirido na formação inicial e o desenvolvimento de uma concepção de ensino mais técnica.

Outros autores como Tardif (2002), Tardif e Raymond (2000), Marcelo Garcia (1999) e Zabalza (1994), identificam diversos desafios como vivenciar novas situações e

aprendizagens, assimilação de uma cultura institucional, domínio do conteúdo que precisa ensinar, a estruturação de sua vida pessoal, conflito com o perfil que formou como estudante e o modelo de atuação planejado.

É importante que o professor busque solucionar os desafios que surgem em sala de aula, e saber lidar com os desafios quando eles surgem exige manter uma atitude calma e proativa, um tom adequado à sala de aula e uma coerência na atuação: identificação da situação, referência ao aluno e decisão do professor.

1.3 Liderança comunicativa e motivadora

Quando questionado como o professor tem contribuído para manter um clima saudável em sala de aula e aumentar a motivação dos alunos, obtiveram-se as seguintes respostas:

“Conversando, mandando mensagem, entendendo as dificuldades de cada um e ajudando da melhor forma”. A1

“Acredito que se envolvendo de alguma forma na parte pessoal de cada aluno ou criando um laço, que de alguma forma vai gerar respeito e compreensão por parte do professor”. A2

“Colocando o aluno como o centro da aprendizagem”. A3
“Através de incentivos constantes, flexibilidade de pensamentos, capacidade de se comunicar de forma clara e a proposta de desafios que alimentem a busca por conhecimento pelos alunos”. A4

“Percebi esforço por parte de pouquíssimos professores para promover esse “clima saudável”. Muito pelo contrário: alguns procedem de forma a deixar tudo mais tenso.

A alguns, mesmo sendo o professor, se colocam ao mesmo tempo como um amigo dos alunos, com isso a comunicação entre professor e aluno em sala fica bem melhor! A5

“Sempre buscando responder às dúvidas dos alunos, aplicando avaliações e trabalhos que desenvolvem o pensamento crítico e a criatividade dos alunos”. A6

“Depende também do professor, existem os que buscam inovar mesmo com desafios como o ensino remoto, porém ainda tem muitos que não ligam pra nada e mantêm os velhos hábitos de ensino”. A7

“Dando espaço para os alunos falarem, incentivando o diálogo, inspirando respeito entre os colegas, o uso de metodologias ativas de ensino-aprendizagem em sala de aula”. A8

Kulisz (2006) afirma que as relações entre professor-aluno não se dão unicamente no campo psicológico ou afetivo, elas ocorrem no cenário de uma sociedade e, portanto, são sinalizadas também pelas diferenças sociais. Ser professor e ser aluno extrapola a relação de ensinar-aprender os conteúdos de ensino, mas envolve uma absorção de aprendizagens valorativas muito intensas (A2).

A aprendizagem é mais significativa quando motivamos os alunos intimamente, quando eles acham sentido nas atividades que propomos, quando consultamos suas motivações profundas, quando se engajam projetos em que trazem contribuições, quando há diálogo sobre as atividades e a forma de realizá-las (A8).

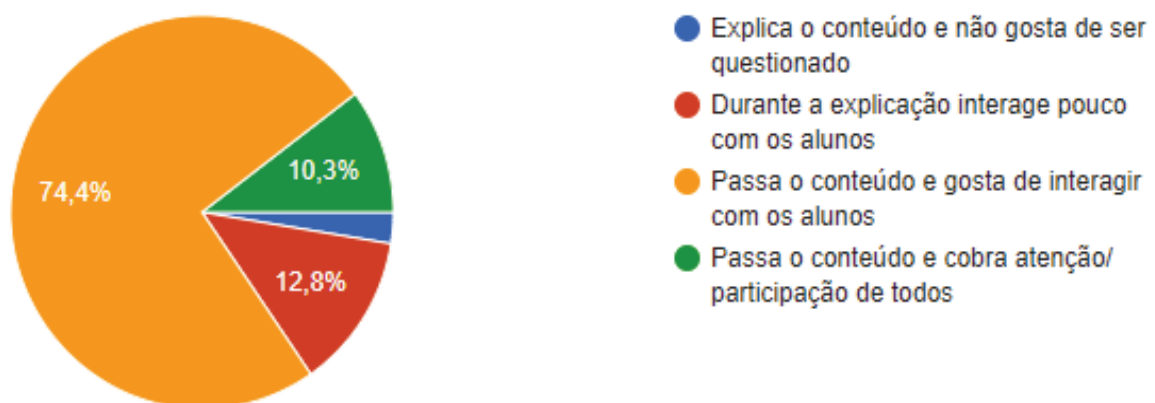
Para Perrenoud (2002), o professor é o organizador de múltiplas interações em sala de aula. A manutenção da ordem depende de sua capacidade para suportar e gerir interações constantes e desconexas numa atmosfera ruidosa e agitada. Ele precisa estar alerta à estruturação

intelectual das interações, à evolução da didática, à dinâmica de grupo, às intervenções individuais, às interrupções exteriores e ao tempo de que dispõe. E quanto mais ele incentiva maior liberdade de comunicação entre seus alunos, mais ele é solicitado por todos.

Líderes educacionais de sucesso sempre trabalharão a fim de oferecer práticas que levem os alunos a desenvolverem suas capacidades, a ensinar e também a aprender com esses indivíduos e, sobretudo, a influenciar fortemente por meio de uma motivação ampla para que venham a ser ativos em todas as fases do processo educacional (Day *et al.*, 2009).

Para Alarcão e Tavares (2003), o líder deve ter em conta na sua atuação dentro de uma unidade educacional as seguintes competências: dialogar com seus colaboradores, dar e facilitar o acesso a informações, atender as pessoas de forma completa, dar a elas autonomia de iniciativas, saber o que se quer buscar, demonstrar o que almeja, e encorajar e motivar seus seguidores, ter equilíbrio pessoal, se responsabilizar por suas escolhas e consequências, e interagir ao máximo com a equipe.

Gráfico 02. Distribuição dos dados quanto à forma que o professor tem se comunicado em sala de aula.



Fonte: autor, 2022.

Quando questionado de que forma o professor tem se comunicado em sala de aula, 74,4% dos alunos afirmam que os professores se comunicam ao passar o conteúdo e assim interagem com os alunos; 12,8% dos alunos acham que, durante a explicação, o professor interage pouco.

A comunicação em contexto de sala de aula requer, então, um esforço não só por parte do professor como também por parte dos alunos. Os alunos aprendem não só quando falam mas também quando escutam os outros e, como tal, “falar e ouvir são duas vertentes que necessitam desenvolver-se em simultâneo para que os alunos possam aprofundar o seu raciocínio” (Fonseca, 2009).

A “Comunicação” é um termo polissêmico, possuindo diferentes significados, mas, independentemente dos múltiplos significados, não se consegue imaginar a vida social sem comunicação. Nos tempos atuais, a sociedade vive em permanente evolução, necessitando utilizar cada vez mais a comunicação, através de sistemas mais eficazes e capazes de fomentar e facilitar o desenvolvimento social (Guerreiro, 2011).

No que diz respeito ao contexto educativo, a comunicação passou a ser mais valorizada como processo pelo qual os alunos aprendem nas várias áreas do saber muito mais do que meramente como um produto ou objeto curricular (Menezes, 2010). Neste sentido, muitos estudos apontam para a necessidade de fomentar e desenvolver nos alunos competências comunicativas, tendo evidenciado a relevância da comunicação na melhoria das aprendizagens (Menezes, Ferreira, Martinho & Guerreiro, 2014).

Muitos autores, como Menezes (2000:05), consideram a comunicação como a essência do ensino e da aprendizagem de uma determinada disciplina, dado que “os atos de ensinar e aprender são na sua essência atos de comunicação”.

Acrescente-se que a comunicação em sala de aula decorre a partir de formas caracterizadas pelo uso da linguagem oral e da linguagem escrita, revelando-se na maneira como o professor e os alunos constroem e partilham o seu conhecimento (Guerreiro 2014 & Menezes, 2010).

Conclui-se então, que a comunicação é um fator muito importante na educação, pois o processo de educar baseia-se na comunicação entre professor e aluno. Para que o papel do primeiro seja feito com excelência e atinja o sucesso pretendido, é essencial que se crie um clima de confiança nas turmas, para que o *feedback* seja encarado pelos alunos de forma positiva, o que fomentará o desenvolvimento pessoal e interpessoal.

Observou-se nessa pesquisa que 12,8% dos alunos acham que durante a explicação o professor interage pouco. De acordo com Paulo Freire (2005:91), “o diálogo é uma exigência existencial. E, se ele é o encontro em que se solidarizam o refletir e o agir de seus sujeitos endereçados ao mundo a ser transformado e humanizado, não pode reduzir-se a um ato de depositar ideias de um sujeito no outro, nem tampouco tornar-se simples troca de ideias a serem consumidas pelos permutantes”.

Diante desse contexto destaca-se o diálogo como uma condição para uma boa interação professor/aluno. Como afirma Paulo Freire (2002), o diálogo autêntico é o reconhecimento do outro e reconhecimento de si no outro, é decisão e compromisso de colaborar na construção do mundo comum.

Carvalho apud Leite e Tassoni (2002, p.136) afirmam:

“As relações de mediações feitas pelo professor, durante as atividades pedagógicas deverão ser sempre permeadas por sentimentos de acolhimento, simpatia, respeito e apreciação, além de compreensão, aceitação e valorização do outro; tais sentimentos não só marcam a relação do aluno como objetivo do conhecimento como também afetam a sua auto-imagem, favorecendo a autonomia e fortalecendo a confiança em suas capacidades e decisões”.

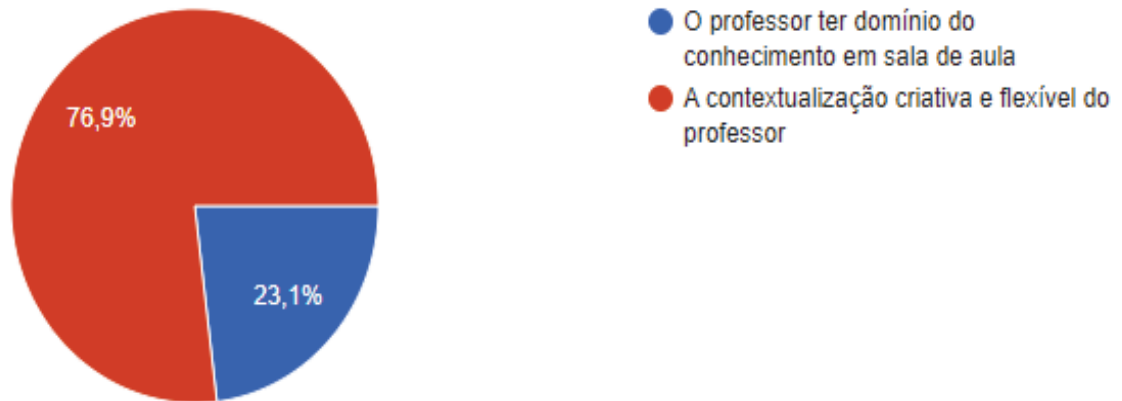
Assim, quanto mais o professor compreender a dimensão do diálogo como postura necessária em suas aulas, maiores avanços estará conquistando em relação aos alunos, pois desse modo, sentir-se-ão mais curiosos e mobilizados para transformarem a realidade. Quando o professor atua nessa perspectiva, ele não é visto como um mero transmissor de conhecimentos, mas como um mediador, alguém capaz de articular as experiências dos alunos com o mundo, levando-os a refletir sobre seu entorno, assumindo um papel mais humanizador em sua prática docente.

Nessa pesquisa, observou-se que 10,3% dos alunos afirmam que o professor passa o conteúdo, mas cobra a participação de todos. Corroborando com esse resultado, Boavida, Paiva, Cebola, Vale & Pimentel (2008), Fonseca (2009), e Ponte & Serrazina (2000) mencionam em suas pesquisas que: “consistindo na partilha de ideias e na formulação de questões, torna-se fundamental e crucial a participação dos alunos, pois podem adequar, refinar, melhorar e desenvolver a capacidade de compreender o seu próprio pensamento e argumentar sobre as suas posições com convicção”.

A atuação do professor é de suma importância já que ele exerce o papel de mediador da aprendizagem do aluno. Certamente, é muito importante para o aluno a qualidade de mediação exercida pelo professor, pois desse processo dependerão os avanços e as conquistas do aluno em relação à aprendizagem.

1.4 Competências docentes e processo de aprendizagem

Gráfico 03. Distribuição dos dados quanto ao que mais auxilia o aluno no seu processo de aprendizagem.



Fonte: autor, 2022.

Ao longo de sua história de vida pessoal e escolar, supõe-se que o professor interioriza certo número de conhecimentos, de competências, de crenças, de valores, etc. os quais estruturam sua personalidade e suas relações com os outros e são reatualizados de maneira não reflexiva, mas com grande convicção, na prática de seu ofício. Nessa perspectiva, Tardif (2004) declara que os saberes experienciais dos professores de profissão, longe de serem baseados unicamente no trabalho em sala de aula, decorreriam em grande parte de pré-concepções do ensino e da aprendizagem herdadas da história escolar.

Quando questionado quanto o que mais auxilia o aluno no seu processo de aprendizagem 23,1% afirmam que o que mais auxilia o aluno no seu processo de aprendizagem é o professor ter domínio do conhecimento em sala de aula, enquanto 76,9% afirmam que auxilia mais o aluno no seu processo de aprendizagem é a contextualização criativa e flexível do professor.

Muitos pesquisadores consideram o ensino e a aprendizagem termos indissociáveis na construção do conhecimento. Com relação ao professor ter domínio do conhecimento em sala de aula, Tassoni (2000: 273) pôde constatar que o processo de aprendizagem (...) ocorre em decorrência de interações entre as pessoas a partir de uma relação vincular. Portanto é através do professor que os alunos adquirem novas formas de pensar e de agir e apropriam-se ou constroem relações sociais que influenciam sua interação com outros indivíduos, com seus objetivos, lugares e situações.

O professor é o regente da “orquestra”, profissionalizou-se para definir caminhos político-pedagógicos que garantam condições para a aprendizagem destes.

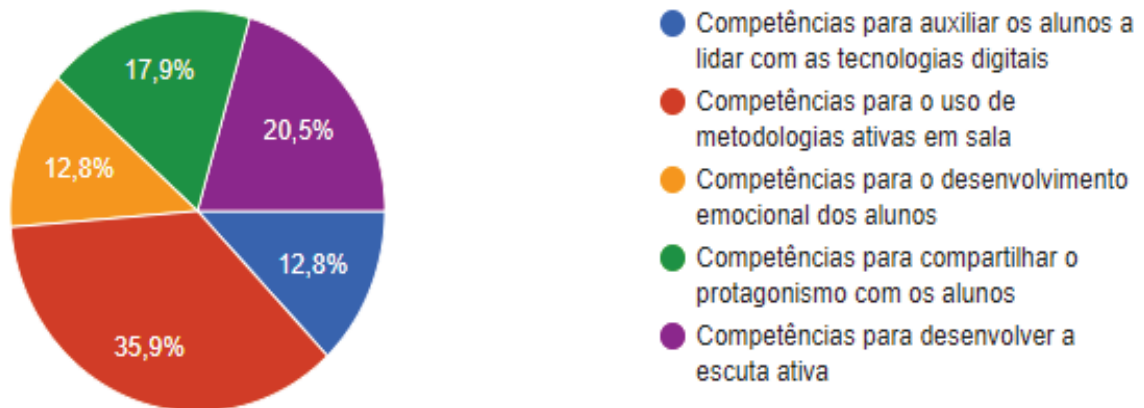
Para Tardif (2002), ensinar é, portanto, fazer escolhas constantemente em plena interação com os alunos e essas escolhas dependem da experiência dos professores, de seus conhecimentos, convicções e crenças de seu compromisso com o que fazem, de suas representações a respeito dos alunos e, evidentemente, dos próprios alunos.

Nessa pesquisa, observou-se que 76,9% dos alunos esperam uma contextualização criativa e flexível do professor para um melhor ensino-aprendizagem. Tardif (2002) diz que concretamente ensinar é desencadear um programa de intenções com um grupo de alunos, a fim de atingir determinados objetivos educativos relativos à aprendizagem de conhecimento. Em suma, o ensino é mesmo uma atividade instrumental, trata-se de uma atividade que se manifesta concretamente no âmbito das interações.

Os bons materiais (interessantes e estimulantes, impressos e digitais) são fundamentais para o sucesso da aprendizagem. Precisam ser acompanhados de desafios, atividades, histórias, jogos que realmente mobilizem os alunos, em cada etapa, que lhes permitam caminhar em grupo

(colaborativamente) e sozinhos (aprendizagem personalizada) utilizando as tecnologias mais adequadas (e possíveis) em cada momento.

Gráfico 04. Distribuição dos dados quanto à competência que os alunos acham que o professor deveria desenvolver para melhorar sua prática em sala de aula.



Fonte: autor, 2022.

O ato de ensinar por si só é um desafio e tanto. E lidar com uma grande diversidade de alunos acaba exigindo muitas competências do professor, que tem papel fundamental na preparação deles.

Nesta pesquisa, observou-se que 35,9% dos alunos acham que o que o professor deveria melhorar sua prática em sala de aula utilizando metodologias ativas. Na metodologia ativa, o aluno é personagem principal e o maior responsável pelo processo de aprendizado. O objetivo desse modelo de ensino é incentivar a comunidade acadêmica a desenvolver a capacidade de absorção de conteúdos de maneira autônoma e participativa.

Observou-se que 20,5% acham que o professor deve ter competências para desenvolver a escuta ativa. Saber ouvir também diz respeito a uma boa comunicação, mas essa competência

vem em destaque, pois pode trazer mudanças positivas bastante significativas na relação aluno-professor no futuro.

É crucial que os professores compreendam a importância e a necessidade de uma escuta cuidada e ativa, isto é, uma especial atenção e relação próxima ao aluno, com o intuito de suportar e promover o desenvolvimento e aprendizagem do mesmo. Assim sendo, o trabalho desenvolvido neste mesmo contexto deve procurar sustentar-se na perspectiva e interesses dos alunos (Parente, 2011).

Observou-se que 17,9% dos alunos acham que o professor deve ter competências para compartilhar o protagonismo com os alunos. Ter o aluno como protagonista do processo de aprendizagem é uma meta fundamental a ser atingida, uma vez que temos enraizado na nossa cultura escolar, o modelo antigo, no qual o conhecimento em sala de aula está centrado no professor. Garantir que o aluno atue como protagonista em sua vida escolar significa que ele está assumindo maior responsabilidade por sua própria aprendizagem, sob a tutoria de seus professores.

Observou-se que 12,8% acham que o professor deve ter competências para auxiliar os alunos a lidar com tecnologias digitais. A tecnologia em rede e móvel e as competências digitais são componentes fundamentais de uma educação plena. Um aluno não conectado e sem o domínio digital perde importantes chances de informar-se, de acessar materiais muito ricos disponíveis, de comunicar-se, de tornar-se visível para os demais, de publicar suas ideias e de aumentar sua empregabilidade futura. As tecnologias “propiciam a reconfiguração da prática pedagógica, a abertura e plasticidade do currículo e o exercício da coautoria de professores e alunos” (Almeida, 2012).

Os professores podem utilizar as tecnologias em suas disciplinas ou áreas de atuação, incentivando os alunos a serem produtores e não apenas receptores. Podem disponibilizar os conteúdos (ao menos, uma parte deles) em ambientes virtuais de aprendizagem, para sentirem-se livres da tarefa monótona, repetitiva, cansativa e pouco produtiva de falar e escrever os mesmos assuntos para diversas turmas e concentrar-se em atividades mais criativas e estimulantes, como as de orientação, de dirimir, aprofundar as informações básicas adquiridas e contextualizá-las.

Observou-se que 12,8% também acham que o professor deve ter competências para o desenvolvimento emocional dos alunos. A atividade docente, enquanto processo relacional, requer dos professores uma grande capacidade de relacionamento interpessoal. Atualmente, a neurociência defende que o elemento essencial na aprendizagem é a emoção, que, sem emoção não há curiosidade, não há atenção, não há aprendizagem e não há memória (Mora, 2013).

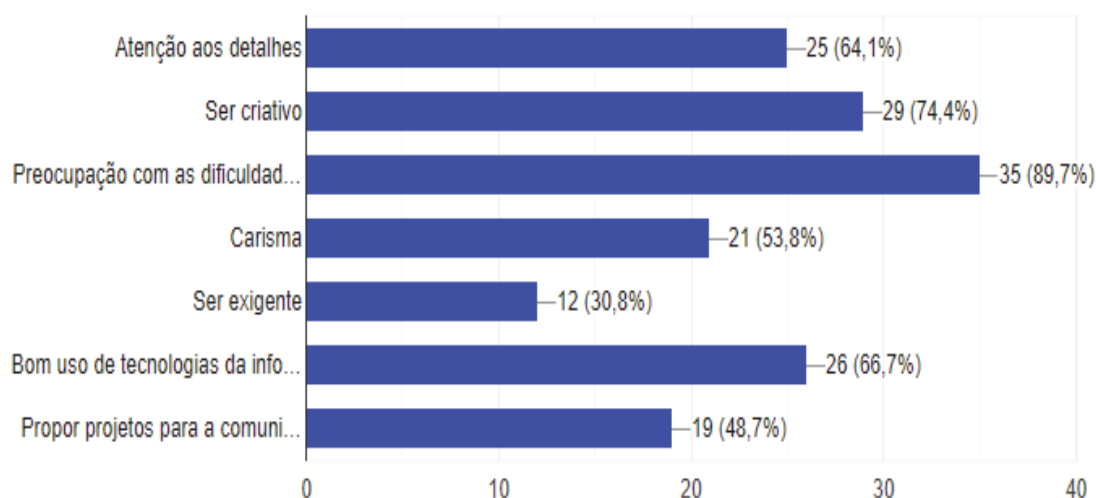
Para desenvolver a inteligência emocional dos professores, é importante prepará-los, através de programas de formação. O desenvolvimento das competências de inteligência emocional em professores irá ajudá-los a trabalhar com os alunos de modo mais eficaz (Barrantes-Elizondo, 2016).

1.5 Fatores essenciais de liderança

Conforme estudo realizado por Day e seus colaboradores (2009), para aumentar o desempenho dos alunos são necessárias estratégias específicas e sensíveis às necessidades de cada aluno, em cada nível que lhes compete, de forma a inserir neles os princípios básicos da

educação, maximizando suas competências educacionais, sociais e pessoais, pautadas na valorização do ser humano e no respeito aos indivíduos.

Gráfico 05. Distribuição dos dados sobre os fatores que os alunos consideram essenciais para que um professor seja visto como um líder.



Fonte: autor, 2022.

Nesta pesquisa, observou-se que 89,7% dos alunos consideram a preocupação com as dificuldades como fator essencial para que um professor seja visto como um líder.

O professor líder desempenha um papel muito importante na instituição de ensino que é a escola e esse papel baseia-se em certos princípios como: a liderança do potencial de cada aluno; o incentivo aos alunos para o seu auto-desenvolvimento; a capacidade de ouvir e ensinar, uma vez que o primeiro passo para uma relação de harmonia entre professores e alunos é a escuta ativa; a partilha de responsabilidades, em que são estabelecidos compromissos com os alunos de divisão das responsabilidades, sempre adequadas aos objetivos de cada aluno; a orientação dos alunos em prol de lhes proporcionar estratégias que os ajudem a atingir os seus objetivos; e, por fim, a percepção dos talentos de cada aluno,

criando um ambiente de estudo onde seja possível que cada um desenvolva o seu talento (Jordão, 2003).

Conclui-se que um líder eficaz é o que consegue criar um clima descontraído entre os subordinados e influenciá-los, através do seu exemplo e da sua capacidade de estabelecer empatia com eles. Para um professor, o domínio da empatia também é essencial, mostrar aos alunos que os seus sentimentos e emoções são compreendidas e tidas em conta é crucial para criar uma relação de confiança entre professor e aluno, que proporcionará um maior entendimento entre ambos, obtendo-se melhores resultados.

Quando questionado se o modo como o professor atua na sala de aula tem contribuído para melhorar a tua aprendizagem e para o sucesso dos alunos, obtiveram-se respostas, abaixo:

“A maneira como o professor transmite o conteúdo interfere na aprendizagem tanto de forma positiva quanto negativa, contudo alcançar o sucesso é relativo”. A1

“Sim. Porque eles explicam com excelência o conteúdo, e ajudam os alunos em suas dificuldades”. A2

“Além de passar o conteúdo ele busca interagir e saber quais dúvidas temos”. A3

“A maioria sim, pois o papel deles é levado bem em consideração, como um espelho a ser seguindo! Alguns são mais acolhedores e outros se manifestam na forma do ensino tradicional mesmo”. A4

“Alguns professores sim, outros não por serem inflexíveis e autoritários”. A5

“Com certeza, o professor tem uma importância e um impacto muito grande no meu processo de aprendizagem, principalmente se

ele é alguém que transmite o conhecimento além da teoria, com suas próprias vivências. Isso se torna um incentivo e me traz um sentimento de comprometimento maior com minha educação, e que pode sim trazer sucesso a mim, como aluna, pessoa e/ou profissional”. A6

“Sim, ele nos incentiva e nos ajuda muito com a aprendizagem em sala de aula sempre buscando a melhor maneira”. A7

“Sim. Tenho uma professora que me inspira muito. Ela é atenta a tudo, inclusive, se um aluno da sala não vai bem, ela sabe. Trabalha de várias formas na sala de aula, se preocupa e pensa em soluções pros problemas dos alunos dentro e fora da sala de aula”. A8

“Algumas formas de avaliações e trabalho sim, fazendo com que o aluno faça questionamentos e exercite a criatividade”. A9

“Sim, apesar das dificuldades de uma aula remota os professores tem se empenhado em mostrar e fazer com que o aprendizado aconteça da melhor forma possível”. A10

“Nesse período remoto não. Mas quando era presencial alguns professores se destacavam por utilizar suas metodologias a fim de fazer com que a classe compreendesse o conteúdo”. A11

“Sim, pois os professores buscam melhorar a forma de trabalho para poderem passar o conteúdo de forma dinâmica, fazendo com que todos consigam compreender”. A12

“Sim, quando há domínio do assunto, seja em qualquer área, principalmente naquela com que você se identifica, o professor consegue dominar a turma, o interesse aumenta e a motivação também”. A13

“Com certeza, a atuação do professor está diretamente ligada a nossa aprendizagem, professores que tem uma atuação de que gostamos e com a qual nos e identificamos, conseguem uma aprendizagem maior”. A14

As pesquisas mais recentes sobre o processo de ensino-aprendizagem indicam que a relação entre os professores x alunos é fundamental para a aprendizagem. Essa relação deve ser de confiança, de afetividade para que as habilidades e competências previstas sejam alcançadas (A8).

O profissional comprometido com uma educação de qualidade busca em sua ação educativa, ser competente. É necessário organizar e planejar atividades que possam efetivamente acontecer em sala de aula, onde a partir dessa prática, se possa qualificar o desenvolvimento de seus alunos e aprimorar sua competência profissional.

2 Análise da Entrevista com a professora Mônica

A minha convidada foi a professora Dra. Mônica de Nazaré Ferreira de Araújo, que é a professora mais antiga do Departamento de Turismo e Hotelaria da Universidade Federal do Maranhão. Já exerceu cargos de liderança importantes, como Secretária Adjunta de Turismo do estado do Maranhão, Chefe do Departamento de Turismo e Hotelaria – DETUH, Coordenadora do curso de Turismo e atualmente é candidata a Diretora do Centro de Ciências Sociais da UFMA. Por toda essa experiência acumulada em cargos de liderança, penso ser a escolha mais assertiva para fazer essa entrevista. No rico currículo da Prof.^a Dra. Monica, constam Pós- Doutoranda no Programa de Pós-Graduação do NAEA/UFPA. Doutora em Desenvolvimento Sócioambiental - NAEA/UFPA. Mestre em Ciências da Comunicação - ECA/USP. Bacharel em Turismo – UFPA. Licenciada Plena em Pedagogia – UNAMA.

2.1 Percepção da professora quanto à liderança

À pergunta: “Qual a sua compreensão sobre liderança?” a entrevistada respondeu:

- Eu fui Gestora de alguns cargos, não é? Eu vejo que, às vezes, você tem um cargo, você está à frente de um grupo, mas você não é líder. Você comanda com ascendência, mas sem conseguir motivar a equipe e assim não consegue exercer a liderança. Vou dar um exemplo corriqueiro: Você tem um chefe de uma coordenação, a quem você obedece, mas, na prática, ele não é líder. Não é porque se tem o cargo que automaticamente, se vira líder. Tem também que saber liderar motivar, conquistar para se tornar um líder. O que é necessário para que você tenha esse comando dentro do seu grupo? Você pode ser um condutor de conteúdo, mas não uma liderança. Não é?

Por várias vezes, observou-se neste estudo que o conceito de liderança está relacionado de forma direta com a capacidade que os líderes têm em comunicar e transmitir ideias. “Liderança não é comandar ou exigir o cumprimento de ordens no que diz respeito a influenciar outros através de pressão ou, por exemplo, por despertar forças morais interiores. Esta influência é geralmente recíproca. A não ser que os seguidores queiram ser liderados, os líderes não podem ser líderes” (Sergiovanni, 2004:125).

O professor pode ser visto como um líder, sendo a universidade a sua “organização” e os seus alunos os seus seguidores. Um bom líder é um exemplo, um modelo a seguir. Se um professor for de fato um bom líder, até entre a comunidade escolar (mais concretamente, os demais professores) pode ser encarado como um modelo a ser seguido. O bom exemplo dado pelo líder proporciona uma maior confiança, que leva os seguidores (nesse caso, os alunos) a respeitarem o seu líder (professor) e acolherem suas opiniões.

Ainda sobre a compreensão da liderança, foi a entrevistada questionada sobre o que entendia pessoalmente por liderança. Ela respondeu:

Olha, liderança é, quando você de fato tem ascendência e conquista o respeito do grupo. Um líder (democrático, estilo que eu busco seguir) tenta resolver um conflito até o seu último esgotamento no diálogo. Consegue achar uma solução muito mais coletiva do que uma imposição pessoal. Então, a liderança é resultado de um processo construído com muito diálogo para a resolução de conflitos o que só se consegue de uma maneira muito hábil. Mesmo não sendo a sua vontade de ceder, mas ao dialogar com todo o grupo que você está à frente, você pode chegar a um denominador comum a todos.

Este estilo de liderança (democrático), manifestado pela professora, consiste em resolver tudo no diálogo, cujas diretrizes são debatidas pelo grupo até que se chegue à decisão. É o grupo que decide autonomamente os procedimentos e as tarefas a realizar bem como a sua forma de organização para que os objetivos sejam atingidos. O líder democrático avalia os impactos das atividades em conjunto com a equipe, delega sempre considerando os colaboradores, as suas habilidades e seus objetivos.

Para Silva (2010:198), a liderança do professor é definida pela participação dos alunos, através da comunicação verbal e não-verbal, nos variados contextos escolares; que pode ser alvo de alterações, em função dessa mesma participação: “O que define a liderança é a participação dos liderados no seu processo de construção e desenvolvimento e, embora o papel do líder seja marcante e decisivo, a componente coletiva acrescenta-lhe novos cambiantes que muitas vezes lhe alteram as características iniciais”.

Interrogada se se considerava uma líder e, em caso positivo, sob qual ou quais aspectos, a entrevista disse:

Eu me considero uma líder, e posso dizer que o sou para vários grupos. E eu vejo isso muito no meu lugar de trabalho. Não é por ter sido chefe em vários postos que já ocupei ao longo da minha trajetória profissional. Hoje não sou mais chefe, mas continuo exercendo um papel de liderança muito grande nesses grupos, uma vez que sou convidada a de reuniões e dar minhas opiniões e

contribuições. Então, nesse aspecto, eu me considero uma liderança do lugar onde eu trabalho.

Já foi visto que líder é aquela pessoa que tem a capacidade de administrar pessoas e equipes com as mais diversas personalidades. É também quem cultiva interesse e desperta sentimentos positivos nos que o rodeiam. Além de gerenciá-las de forma a mobilizá-las, com o intuito de atingir um objetivo comum. Tal como um líder eficaz consegue levar os seus seguidores a lutar para atingir um objetivo comum, o professor leva os seus alunos a quererem aumentar o seu conhecimento e a serem seres humanos com princípios.

2.2 Liderança e processo ensino aprendizagem

Sobre se haveria relação entre liderança e o processo de ensino aprendizagem, a entrevistada considerou:

Com certeza. No seu ambiente de trabalho, quer seja nas suas atividades de ensino, de pesquisa e de extensão, a liderança tem um papel preponderante. Porque ele está ali com o grupo que também visa a um objetivo comum, em sala de aula, que, em teoria, seria ter o processo de ensino/aprendizagem de maneira plena. Não é trabalhar somente o conteúdo pedagogicamente, mas ter uma responsabilidade, efetiva com os resultados. Em conduzir o grupo da maneira mais assertiva, digamos, com habilidade. Porque às vezes você tem também um professor que não exerce a liderança na sua turma. Quando há essa liderança, isso facilita todo o processo de ensino/aprendizagem. Diferentemente de um ambiente autoritário e de conflito que dificultará esse mesmo processo. Eu vejo muito isso também nas minhas atividades de extensão. No primeiro momento, eu era coordenadora e mesmo quando deixei de ser continuei exercendo um papel de liderança democrática. Porém, com o passar do tempo, vi que eu precisava ter um pouco mais de pulso com o grupo que eu estava liderando, sem abrir mão de ser democrática. Então, nem sempre que a gente está a frente de um grupo consegue-se ser líder. Então a gente tem que perceber as limitações desse papel de liderança e buscar sanar os possíveis entraves destas limitações para não cairmos no autoritarismo, como alternativa para soluções dos entraves. Porque hoje muito se discute a questão de uma gestão, por exemplo, colaborativa, de uma hierarquia dentro das empresas que seja mais horizontalizada, menos pesada e verticalizada. Então a

gente está em um processo constante de aprendizagem sobre tudo (inclusive sobre liderança), nesses tempos de rápidas mudanças tecnológicas, científicas e comportamentais. Então sobre essas questões, sempre nas minhas atividades, em vários momentos eu fui uma líder mesmo sem estar investido em um cargo de liderança. Mesmo sendo professora, por exemplo, de uma disciplina. Apesar de ter tido momentos que eu, enquanto professora, não consegui exercer a liderança dentro da sala de aula, até o entender esse processo como um todo.

Muitas vezes se exige que o professor tenha a postura de um líder. Não é possível exercer esta profissão sem que haja atitudes de liderança por parte de quem ensina e essas atitudes exerçam influência nas pessoas que constituem a comunidade na qual o professor se insere.

Para isso, o professor tem que focar no bem do grupo para quem leciona, bem como toda a comunidade educativa. O dever do professor é o de observar regularmente os comportamentos dos seus alunos, tanto os pessoais como os interpessoais e, através destes, identificar os seus pontos fracos, propondo estratégias que os estimulem a melhorar e a superar as suas dificuldades (Valluis, 2012).

Tendo presente a pergunta nº 5, e considerando o período em que estive no cargo de liderança na UFMA, a entrevistada foi questionada se acreditava que a sua atuação influenciou positivamente a ação de professores e alunos. Ela respondeu:

Penso que sim. Na categoria dos professores, eles comentam muito, sobre eu ser uma referência pra eles, talvez até por ser a Professora mais antiga do Departamento de Turismo e Hotelaria. Que eu tenho que estar presente nas reuniões, porque o meu posicionamento é um posicionamento coerente. Não é que eu tenha que liderar, mas que eles veem a minha presença como fundamental quando há questões que exigem uma tomada de decisão muito importante. Então, eu sou reconhecida pelos meus pares como uma liderança, independente dos grupos aos quais faço parte. Embora eu não exerça um cargo de chefia, eu continuo sendo uma líder no meu local de trabalho.

Muitos professores que atuam nas universidades não se dão conta da importante dimensão que tem o seu papel na vida dos alunos. É imprescindível considerar o valor do professor para o aluno, pois sabe-se que o aluno enxerga o professor como um ser superior, sendo assim, é extremamente necessário que o professor tenha preparo teórico e prático para saber educar e para que continue sendo um referencial para esses alunos.

Já quanto à sua visão sobre os alunos, a entrevistada considerou:

Com relação aos alunos eu tenho muito mais cuidado porque eu tento sempre me colocar também numa posição de aprendiz. Não serei sempre eu a apresentar para eles o resultado daquilo que eu estou aplicando no campo? Então, se observo que tem alguém com mais, expertise em, por exemplo, fazer uma em trilha aquática, solicito que esse aluno contribua. De uma forma ou de outra, a gente vai tentando conduzir aí o grupo. Com muita habilidade, para que eles vejam que a relação do processo ensino/aprendizagem se dá sempre de ambos os lados.

Em todo processo de aprendizagem humana, a interação social e a mediação do outro tem fundamental importância. Na universidade, pode-se dizer que a interação professor-aluno é imprescindível para que ocorra o sucesso no processo ensino-aprendizagem.

Acredita-se que se colocar no lugar do outro (alunos) para entender seus sentimentos e emoções seja um ato de empatia por parte do professor. Na universidade, também é importante que os professores e a equipe pedagógica desenvolvam a empatia para entenderem melhor os alunos. Para isso, é importante que os docentes se mostrem acessíveis aos alunos e tenham uma preocupação genuína em dialogar para resolver problemas e conflitos.

Sobre a sua visão relativamente à importância da liderança do docente em sala de aula, a entrevistada disse:

Ela é importante, mas às vezes ela é contraditória, porque nós vamos ter vários tipos de liderança. Nós vamos ter aquela liderança que já comentei em que o líder é autoritário. Então me questiono: o professor, pode ser autoritário? Se o professor é autoritário, os alunos irão ter medo. Quais serão esses resultados efetivamente na formação desses discentes? Então, nesse caso, exerce-se uma liderança sob pressão e não o modelo de liderança no qual eu acredito, que é a liderança democrática. Enfim, considero-a sim muito importante.

O estilo de liderança conta muito no ensino-aprendizagem. A atuação do professor é de suma importância já que ele exerce o papel de mediador da aprendizagem do aluno. Certamente é muito importante para o aluno a qualidade de mediação exercida pelo professor, pois desse processo dependerão os avanços e as conquistas do aluno em relação à aprendizagem.

2.3 Estilo de liderança e eficácia da gestão

Tendo em vista a segunda hipótese em questão nesse estudo, na qual o estilo de liderança assumido pelo docente contribui para a eficácia da gestão escolar, perguntou-se se ela concordaria que o estilo da liderança adotado pelo professor na sala de aula contribui para a eficácia da gestão escolar. A resposta foi esta:

Acredito que contribua sim, mas a transmissão do conteúdo não depende apenas de liderança. Porque estou falando de duas coisas distintas: o professor não necessariamente é um líder. A missão prioritária é passar o conteúdo que consta da ementa, cumprindo os prazos. Assim eu vejo muitos, por exemplo, eu tinha uma professora que era super autoritária, mas era uma excelente professora e até hoje eu não esqueço do que ela fazia com a gente na sala de aula. Eu me lembro das lições dela porque ela exercia um poder gigantesco sobre a turma e a gente obedecia. Por exemplo, quem chegasse na sala de aula até com mais de 5 minutos de atraso, não entrava. Pela disciplina mais rígida ela ensinou para a gente o respeito ao horário. Passamos a cumprir o horário religiosamente. Uma vez por semana, ela realizava uma prova sobre um certo capítulo ministrado anteriormente. A resposta tinha que ser dada em 10 minutos e não em

11. E ela dizia: “Quem estudou sabe. Quem não estudou, não adianta ficar olhando para a lâmpada que vocês não vão encontrar a resposta”. A gente aprendeu com isso. Foi uma técnica, a gente dizia ‘essa professora, não sei o quê’ mas depois a gente reconheceu a importância que ela teve.

Esse relato feito pela professora Mônica corrobora com o pensamento de Mizukami (1986, p.12), que, mesmo sendo rígido no ambiente escolar, o aluno torna-se mais concentrado e voltado para a aprendizagem.

A autoridade consiste na habilidade de levar as pessoas a fazerem de boa vontade o que você quer por causa de sua influência pessoal, enquanto a liderança é a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir os objetivos como sendo para o bem comum.

Porém, o autoritarismo vem cada vez mais perdendo espaço para o diálogo, para as práticas docentes voltadas à boa formação do sujeito, para a aquisição de valores éticos e morais, para a construção do exercício da cidadania.

O professor deixou de ser o detentor do saber, o autoritário e poderoso que dava as instruções, que disseminava os conteúdos escolares, passando a ser o mediador do processo de ensino/aprendizagem, levando práticas inovadoras, pautadas na troca de conhecimentos.

Questionada ainda se em relação a esse papel de liderança, seja democrático ou autoritário, dentro de sala de aula, ela acreditaria que ele contribui para os objetivos da atualização da gestão escolar, a concordância foi total:

- *Contribui sim.*

Quando o entrevistador quis saber se, tendo como referência a experiência pessoal, a liderança dos professores da sua instituição influenciou positiva ou negativamente os resultados obtidos pelos alunos, eis a resposta:

Nos nossos cursos de Turismo e de Hotelaria, eu falo mais do papel dos professores, eles conseguiram sim. Temos tido resultados positivos. Isso eu te digo por conta dos resultados que nós tivemos no Enem (Exame Nacional de cursos do MEC). O curso de Turismo foi avaliado com nota 5 pelo MEC, avaliado por grandes especialistas da área em nível nacional. Quando vieram fazer o reconhecimento do curso, eles creditaram também a nota 5. Então a gente vê que houve resultado prático. Agora eu não consigo avaliar se isso tem relação direta com liderança. Ao meu ver teria a ver mais com a dedicação dos professores ao alcance das metas da Instituição, com a alta qualificação do corpo docente em quase sua totalidade formada por Doutores. Se bem que me recordo agora de um fato. Não é que foi interessante, o papel do nosso coordenador do curso de Turismo. Na época, ele exerceu um excelente papel de coordenação e, sim de liderança. Ele fez uma baita de uma mobilização conosco. Todos nós contribuimos, porque nós estávamos fazendo aquelas revisões sistemáticas. Saímos da mesmice e o resultado foi muito positivo para nosso Departamento. Então eu, estou lembrando desse fato aí. É, nesse ponto, a liderança que ele exerceu, e que não é mais exercida, por ele não ser mais coordenador do curso, foi muito, positiva.

O líder quando exerce a liderança ele recebe mais que uma responsabilidade, mas a honra de influenciar uma rede de conexões, um grupo de pessoas, tem a honra de mudar uma vida. Existem duas maneiras de atuar como líder: a positiva, que incentiva, motiva e inspira as pessoas; e as negativas, que desestimulam, impõem e prejudicam as pessoas.

Quando se trata de influenciar pessoas, gestores e líderes são os principais responsáveis pela alteração de comportamento dessas pessoas. Sendo assim, é fundamental que gestores e líderes saibam como usar sua influência de forma positiva.

A capacidade de influenciar não vem acompanhada de um cargo, como algo automático, ela precisa ser construída. O poder de convencer e motivar as pessoas é algo muito dinâmico e

peçoal. Por outro lado, há habilidades importantes que podem ser exercitadas e trabalhadas por líderes e gestores para que venham a ser influências positivas.

2.4 Liderança dos alunos

Interrogada sobre o papel da liderança por parte dos discentes no decorrer dos períodos letivos, se essas lideranças devem ser estimuladas, a entrevistada esclareceu:

- Olha, Hugo, se eu for falar recentemente, nesse modelo remoto/virtual no contexto pandêmico, eu não percebo nada de liderança entre os alunos, como eu conseguia visualizar antes, no modelo presencial. Nada mesmo. O protagonismo é praticamente zero. Observo uma apatia generalizada. Talvez nem seja de fato, mas é a minha percepção atual.

Quando interrogada sobre se essa liderança deveria ser estimulada, considerou:

As representações estudantis têm um papel importantíssimo. Lideranças estudantis devem ser estimuladas para que em um futuro breve, estejam preparadas para exercerem papéis importantes de liderança para a sociedade. Também para contribuir em todo o processo de ensino/aprendizagem.

Não há boa liderança se os liderados não forem motivados e empenhados. O fato de que o estudante pode se reconhecer e se firmar em práticas que evidenciem o protagonismo e a representatividade estudantil pode contribuir para que esses não sejam vistos como meros expectadores, mas como escritores da história. E com isso, tenham a sua representatividade reconhecida por todos e a partir dos espaços e instrumentos existentes, como os diversos colegiados.

CAPÍTULO VI – CONCLUSÃO

Uma pessoa pode nascer líder, mas é, ao longo da vida, que se revela a liderança. Adquirindo conhecimento e colocando em prática uma vida servidora.

A educação é um dos fatores mais importantes na vida dos alunos e da sociedade em geral, e percebeu-se por meio do presente estudo que a liderança é a chave para o sucesso dos sistemas educativos, pois colabora para mudanças positivas e para o enfrentamento de desafios, a fim de aumentar a qualidade do ensino, confirmando assim a hipótese de pesquisa que inicialmente foi proposta, que se trata da: liderança do docente é um vetor potencializador do processo de ensino aprendizagem.

Os resultados da análise das entrevistas e dos questionários aplicados, permitem afirmar que os estudos de liderança são uma realidade cada vez mais presente no cotidiano e transversal a várias áreas do saber, incluindo a educação. O papel do professor, enquanto educador e transmissor de conhecimentos coloca-o numa situação considerada por ambos os entrevistados como ideal para que este exerça influência sobre o seu público, os alunos.

Com este trabalho, pode-se caracterizar as teorias de liderança, a relação entre os comportamentos de liderança e as diferentes dimensões do clima organizacional (universidade), na medida em que os Professores/ líderes desempenham um papel importante na sua definição e estabilidade. Conseqüentemente, este poderá ser um fator exponencial para o desempenho e satisfação organizacional.

Mas, vale a pena lembrar que o ponto de partida deste trabalho de pesquisa teve início com uma questão bastante relevante e que preocupa muito todas as pessoas que fazem parte dos ambientes escolares: a relação professor-aluno e o processo ensino-aprendizagem. O percurso traçado permitiu muitos apontamentos para possíveis caminhos que auxiliarão, não só as posturas de quem vivencia a problemática, mas daqueles que desejam iniciar uma trajetória, significativa.

Diante disso, pretende-se com este estudo, encontrar ferramentas que possam ajudar a criar na sala de aula, líderes democráticos que respeitem os direitos e os deveres do aluno, sem que isso prejudique a sua autoridade e poder enquanto professor, e que beneficie o aluno como estudante e como parte integrante de uma sociedade global, democrática e cívica.

BIBLIOGRAFIA

Abu-Tineh, A., Khasawneh, S. & Omary, A. (2009). *Kouzes and Posner's transformational leadership model in practice: The case of Jordanian schools*.

Aguerre, T. F. (2006). *Seminário sobre Teoria Organizacional (Comunicação oral)*. Programa de Formação Avançada em Educação/ Doutorado em Educação/ UDE/ Montevideú: janeiro.

Almeida, M. E. B. (2014). Narrativas digitais e o estudo de contextos de aprendizagem. *Revista Em Rede*. v. 1, n. 1.

Baldrige, J. V. et al. (1982). *Estructuración de políticas e liderazgo efectivo en la educación superior*. México: Noema.

Barracho, C. (2012). *Liderança em contexto organizacional*, Lisboa, Portugal: Escolar Editora.

Barrantes-Elizondo, L. (2016). Educación emocional: El elemento perdido de la justicia social. *Revista Electrónica Educare*, v. 20, n. 2, p. 1-10.

Belluzzo, R. C. B. (2002). *Liderança & formação e desenvolvimento de equipes*. São Paulo : USP, SIBi.

Bennis, W. (1996). *A formação do líder*. São Paulo: Atlas.

Bento, A. V. (2008). *Desafios à liderança em contextos de mudança*. Educação em tempo de mudança. Funchal: CIE-Uma.

Boavida, A., Paiva, A., Cebola, G., Vale, I., & Pimentel, T. (2008). *A experiência matemática no ensino básico*. Lisboa: DGIDC, Ministério da Educação.

Bogdan, r., & Bilken, S. (1994). *Investigação Qualitativa em Educação*. Porto: Porto Editora.

Bolivar, A. (2006). A liderança educacional e a direcção escolar em Espanha: entre a necessidade e a (im)possibilidade. *Administracao Educacional*, n. 6, p. 76-93.

Borges, F., Mendes, J. S. (2014). *Competências do Gestor e do Líder: Estudo do Caso*. Lusíada. Economia & Empresa. Lisboa.

Boyatzis, R. (2005). *A música da inteligência emocional*. Madri: Expo Management Madrid, palestra proferida na Espanha em 2005.

Brasil. *LEI Nº 10.172, DE 9 DE JANEIRO DE 2001*. 2001.

Bush, T. (2008). *Leadership and management development in education*. London: Sage.

Caixeiro, C. M. B. A. (2013). *Liderança e cultura organizacional: O impacto do diretor na(s) cultura(s) organizacional(is) escolar(es)*, Tese de Doutorado, Universidade de Évora, Évora, Portugal.

Castro, A. D; Carvalho, A. M. P. de. (2012). *Ensinar a ensinar: didática para escola fundamental e média*. São Paulo: Cengage Learning.

Chanlat, J. F. (1993). *O indivíduo nas organizações: dimensões esquecidas*, v. II. São Paulo: Atlas.

Charlot, B. (2005). *Relação com o saber, Formação dos Professores e Globalização*. Porto Alegre: Artmed.

Chaui, M. (2007). *A universidade operacional*.

Chiavenato, I. (1983). *Introdução à teoria geral da administração* (3ª ed.), São Paulo, Brasil: Makron.

Chiavaneto, I.; Sapiro, A. (2010). *Planejamento Estratégico*. São Paulo: Elsevier.

Chiavenato, I. (2004). *Introdução à teoria geral da administração*. 3ª ed. Totalmente revisada e atualizada. Rio de Janeiro: Elsevier.

Chiavenato, I. (2003). *Introdução à teoria geral da administração*. Rio de Janeiro: Elsevier.

Costa, J. A. (2000). Liderança nas organizações: revisitando teorias organizacionais num olhar cruzado sobre as escolas. In J. A. Costa, A. Neto-Mendes & A. Ventura (Orgs.),

Liderança e estratégia nas organizações escolares (pp. 15-33). Aveiro: Universidade de Aveiro.

Covey, S. (2004). *Os 7 Hábitos das Pessoas Altamente Eficazes*. Rio de Janeiro: Franklin Covey.

Cox, K. K. (2008). *Informática na educação escolar*. 2. ed. Campinas: São Paulo.

Cruz, C. A.; Silveira, R. B. (2014). Liderança: a influência do líder na gestão de suas equipes. *Revista eletrônica da faculdade José Augusto Vieira*, v.7, n.4.

Cuban, L. (1988). *The Managerial Imperative and the Practice of Leadership in Schools*. Albany, NY: State University of New York Press.

Cunha, M. P.; Rego, A.; Cunha, R. C. & Cardoso, C. C. (2007). *Manual de comportamento organizacional e gestão* (6ª ed.), Lisboa, Portugal: Editora RH.

Danielson, C. (2006). *Teacher leadership that strengthens professional practice*. Alexandria, VA: ASCD.

Day, C.; Sammons, P.; Hopkins, D et al. (2009). *The Impact of School Leadership on Pupil Outcomes*. Final Report. Nottingham: National College for School Leadership.

Davis G. A., Kogan N. & Soliman A. M. (1999). The Qatar Creativity Conference: Research and recommendations for school, family, and society. *The Journal of Creative Behavior*, 33, 151-166.

Dexter, S. (2011). School technology leadership: Artifacts in systems of practice. *Journal of School Leadership*, n. 21, p. 166-189.

Diório, H. C. P. (2008). *O papel e a importância do líder nas organizações*. CEFET-MG – Novembro.

Dornelas, J. C. A. (2007). *Empreendedorismo na prática: mitos e verdades do empreendedor de sucesso*. ed. Campus.

Dos Santos, A. E. M; Popadiuk, S. (2010). A gestão do conhecimento e a capacidade de competição. *Contextus*, v. 8, n. 1. p. 35.

Estêvão, C. V. (2000). “*Liderança e Democracia: o Público e o Privado*”. In Costa, J., Neto Mendes, A. e Ventura, A. (orgs.) *Liderança e estratégia nas organizações escolares*. Aveiro: Universidade de Aveiro.

Estrada, R. J. S. (2000). *Os rumos do planejamento estratégico na universidade pública: um estudo de caso na Universidade Federal de Santa Maria*. Tese de Doutorado. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. PPGEP/UFSC. Florianópolis.

Etzioni, A. (1967). *Organizações Modernas*. São Paulo: Livraria Pioneira Editora.

Fleith, D. S. (1994). Treinamento e estimulação da criatividade no contexto educacional. Em E. M. L. S. Alencar & A. M. R. Virgolim (Orgs.) *Criatividade: Expressão e Desenvolvimento*. Petrópolis, RJ: Vozes.

Firmino, M. B. (2008). *Gestão das organizações. Conceitos e tendências actuais*. Lisboa: Escolar Editora.

Foina, P. R. (2001). *Tecnologia de informação: planejamento e gestão* / Paulo Rogério Foina. São Paulo: Atlas.

Fonseca, A. A. (2000), “A liderança escolar e a comunicação relacional”, Costa, Jorge A.; Mendes, Antônio N. & Ventura, Alexandre (org.), *Liderança e estratégia nas organizações escolares*, Aveiro, Portugal: Universidade de Aveiro, p. 137-151.

Fonseca, L. (2009). *Comunicação matemática na sala de aula: episódios do 1.º ciclo do ensino básico*. Educação e Matemática, 103, 2-6.

Franciosi, S. J. (2012). Transformational leadership for education in a digital culture. *Digital Culture & Education*, v. 4, n. 2, p. 235-247.

Freire, F. (2000). *Medo e ousadia*. 8. ed. São Paulo: Paz e Terra.

Freire, F. (2002). *Pedagogia do Oprimido*, São Paulo: Paz e Terra.

Freire, P. (2005). *Educação como prática da liberdade*. 19 ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra.

Frost, D. (2012). From professional development to system change: teacher leadership and innovation. *Professional Development in Education*, v. 38, n. 2, p. 205-227.

Gaspar, D. J.; Portásio, R. M. (2009). Liderança e Coaching: Desenvolvendo pessoas, recriando organizações. *Revista de Ciências Contábeis*, v. 13, n. 18, p. 17- 41.

Gayotto, M. L. C. (2004). *Liderança II: aprenda a coordenar grupos*. 2.ed. Petrópolis (RJ): Vozes; p. 239.

Gibson J. L. et al. (2006). *Organizações – Comportamento, Estrutura e Processos*. 12ª Ed. São Paulo: McGraw Hill.

Gomes, M. V. (2004). *Educação em rede: uma visão emancipadora*. São Paulo: Cortez.

Gomes, R. (1993). *Culturas de escola e identidades dos professores*. Lisboa: Educa.

Guerreiro, A. (2011). *Comunicação no ensino-aprendizagem da matemática: práticas no 1.º ciclo do ensino básico*. Tese de doutoramento. Universidade de Lisboa.

Guerreiro, A., & Menezes, L. (2010). *Comunicação matemática: na busca de um entendimento comum*. In H. Gomes, L. Menezes & I. Cabrita (Eds.), *Atas do XXI Seminário de Investigação em Educação Matemática* (pp. 137-143). Aveiro: Associação de Professores de Matemática.

Hunter, J. C. (2004). *O monge e o executivo*. Rio de Janeiro: Sextante.

Jesuino, J. C. (1987). *Processos de liderança*. Lisboa, Portugal: Livros Horizonte.

Kenn, P. G. W. (1996). *Guia Gerencial para a tecnologia da informação: Conceitos essenciais e terminologia para empresas e gerentes*. Rio de Janeiro.

Kenski, V. M. (2007). *Educação e tecnologias: O novo ritmo da informação*. Campinas: Papirus.

Kulisz, B. (2006). *Professores em cena: o que faz a diferença?* Porto Alegre: Mediação.

Leithwood, K. A., & Riehl, C. (2003). *What we know about successful school leadership*. Philadelphia, PA: Laboratory for Student Success, Temple University.

Libaneo, J. C. (2004). *Adeus professor, adeus professora? : novas exigências educacionais e profissão docente*. 8.ed. São Paulo.

- Luck, H. (2008), *Liderança em gestão escolar*, Petrópolis, Brasil: Vozes Editora.
- Marques, J. R. (2016). *Conceito de liderança transformacional*.
- Marquis. B.; Huston C. (2010). *Administração e liderança em enfermagem: teoria e aplicação*. 6.ed. Porto Alegre: Artes Médicas; p. 671.
- Maximiano, A. C. A. (2010). *Teoria geral da administração: da revolução urbana a revolução digital*. ed. Atlas.
- Maxwell, J. C. (2007). *As 21 irrefutáveis leis da liderança: siga-as e as pessoas os seguirão*. Rio de Janeiro: Thomas Nelson Brasil.
- Menezes, L. (2000). *Matemática, linguagem e comunicação*. Millenium, 20, p. 1-20.
- Menezes, L. (2010). *Concepções sobre a comunicação matemática de uma futura professora*. In H. Gomes, L. Menezes & I. Cabrita (Orgs.), *Atas do XXI Seminário de Investigação em Educação Matemática* (pp. 238-252). Aveiro: Associação de Professores de Matemática.
- Miranda, Elis. (2008). A influência da relação professor-aluno para o processo de ensinoaprendizagem no contexto afetividade. In: *8º Encontro de Iniciação Científica e 8ª Mostra de Pós Graduação*. FAFIUV, p. 76.
- Mitjans Martínez, A. (1997). *Criatividade, Personalidade e educação*. Campinas, SP: Papirus Editora.
- Mizukami, M da G. N. (1986). *Ensino: as abordagens do processo*. São Paulo: EPU.
- Mora, F. (2013). *Neuroeducación*. Solo se pode aprender aquello que se ama. Madrid: Alianza editorial.Punset, E.
- Moyle, K. (2006). Leadership and Learning with ICT. Voices from the Profession: what Australian School Leaders Say. In E. Pearson & P. Bohman (Eds.), *Proceedings of EDMEDIA 2006--World Conference on Educational Multimedia, Hypermedia & Telecommunications*, pp. 89-96.
- OECD. (2008). *Improving School Leadership*. Volume 1: Policy and Practice. Paris: OECD.
- Parente, C. (2011). *Observar e Escutar na creche: para aprender sobre a criança*.

Perrenoud, P. (2002). *As competências para ensinar no século XXI: A formação dos professores e o desafio da avaliação*. Tradução Claudia Schilling e Fátima Murad. Porto Alegre: Artmed.

Ponte, J. P.; Serrazina, L. (2000). *Didática da matemática do 1.º ciclo*. Lisboa: Universidade Aberta.

Rego, A. (1998). *Liderança nas organizações – teoria e prática*. Aveiro: Universidade de Aveiro, 1998.

Ribeiro, A. S; Cruz, A. T; Da Cruz Urias, V. (2005). Processos de seleção que podem ser utilizados para a escolha de serviços em Tecnologia da Informação. In: *International Conference on Information Systems and Technology Management*.

Rodriguez, E. (2005). *Conseguindo resultados através de pessoas: o grande segredo do gestor bem-sucedido*. Rio de Janeiro: Elsevier.

Sampaio, A. (2004). *Comportamento e cultura organizacional*. Lisboa: Edial.

Santos, R.; Silva, Andréa. (2002). *Relação professor aluno: uma reflexão dos problemas educacionais*. Trabalho de conclusão de curso. UNAMA.

Santos, E. F. M. D. (2007). *Processos de liderança e desenvolvimento curricular no 1º Ciclo do Ensino Básico: um estudo de caso*. Dissertação de Mestrado em Educação, Instituto de Educação e Psicologia da Universidade do Minho.

Sergiovanni, T. J. (2004). *Novos Caminhos para a Liderança Escolar*, Porto: Edições ASA.

Sethibe, T. G., Steyn, R. (2015). The relationship between leadership styles, innovation and organisational performance: A systematic review. *South African Journal of Economic and Management Sciences* | v. 18, n. 3. p. 28.

Silva, J. (2010). *Líderes e Lideranças em Escolas Portuguesas Protagonistas, práticas e impactos*, V. N. Gaia: Fundação Manuel Leão.

Soares, T. M.; Teixeira, L. H. G. (2006). Efeito do perfil do diretor na gestão escolar sobre a proficiência do aluno. *Estudos em Avaliação Educacional*, São Paulo: Fundação Carlos Chagas, v. 17, n. 34, maio/ago.

Sternberg, R. J. & Williams, W. M. (1996). *How to develop student's creativity*. Alexandria, VA: Association for Supervision and Curriculum Development.

Stentz, J. E.; Plano C.; Vicki, L.; Matkin, G. S. (2012). *The Leadership Quartely*, vol. 23, Atlanta, USA: Elsevier Inc., p. 1173-1183.

Stoll, L.; Louis, K. S. (2007). *Professional Learning Communities: Divergence, Depth and Dilemmas*. Maidenhead: Open University Press.

Tardif, M. (2001). *Saberes, tempo e aprendizagem do Magistério*. In: ____. *Saberes docentes e formação de professores*. Petrópolis: Vozes, p.56-111.

Tardif, M. (2002). *Saberes Docentes e Formação Profissional*. Petrópolis: Vozes

Teixeira, S. (2013). *Gestão das Organizações* (3ª edição). Escolar Editora.

Torres, L. L. (2011). A construção da autonomia num contexto de dependências: limitações e possibilidades nos processos de (in)decisão na escola pública>>, *Revista Educação, Sociedade & Culturas*, n. 32, Porto, Portugal: CIEE - Universidade do Porto, pp. 91-109.

Townsend, T. (2010). Educating school leaders to think and act both locally and globally. *International Journal of Leadership in Education*, v. 13, p. 335-348.

Tuckman, B. (2000). *Manual de investigação em educação*, Lisboa, Portugal: Fundação Calouste Gulbenkian.

Turban, E. (2013). *Tecnologia da informação Para Gestão*.

Valli, L (1992). *Reflective education cases and critiques*. New York: State University of New Press.

Valluis, M. A. (2012). “Liderança e Comunicação: Competências Acadêmicas dos Professores de Ensino Superior”, *Revista Don Domênico - Periódico de Divulgação Científica da Faculdade Don Domênico*, Nº5 Março 2012.

Vecchio, R. (2009). *Comportamento Organizacional*. São Paulo: Cengage Learning.

Vigotsky, L. S. (1984). *A formação social da mente*. São Paulo: Martins Fontes.

Vigotski, L. S. (2003). *Psicologia pedagógica*. Porto Alegre: ArtMed.

York-Barr, J., & Duke, K. (2004). What do we know about teacher leadership? Findings from two decades of scholarship. *Review of Educational Research*, v. 74, n. 3, p. 255-316.

Yukl, Gary A. *Leadership in organizations* (7^a ed.), New Jersey, USA: Pearson Education.

Wang, X.-H. & Howell, J. M. Exploring the dual-level effects of transformational leadership on followers. *Journal of Applied Psychology*, V. 95, N. 6, 1134- 1144. 2010.

Wechsler, S. M. (1995). O desenvolvimento da criatividade na escola: Possibilidades e implicações. *Estudos de Psicologia*, 12, 81-86.

White, B. J. *A natureza da liderança*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

Wright, P. L. *Administração estratégica conceitos*. 12^o reimpressão, São Paulo: Ed. Atlas, 2011.

Zabala, A. (1998). *A prática educativa: como ensinar*. trad. Ernani F. da F. Rosa. Porto Alegre: ArtMed.

APÊNDICES

APÊNDICE I – QUESTIONÁRIO APLICADO AOS ALUNOS

01. Quando o professor exercita a autoridade em sala de aula como você enxerga sua liderança?
02. O professor tem o hábito de estimular sua criatividade e pensamento crítico?
() Sim
() Não
03. O professor busca solucionar os desafios que surgem em sala de aula? Explique de que maneira.
04. Como o professor tem contribuído para manter um clima saudável em sala de aula e aumentar a motivação dos alunos?
05. De que forma o professor tem se comunicado em sala de aula?
() Explica o conteúdo e não gosta de ser questionado.
() Durante a explicação interage pouco com os alunos.
() Passa o conteúdo e gosta de interagir com os alunos.
() Passa o conteúdo e cobra atenção/participação de todos.
06. O que mais auxilia no seu processo de aprendizagem?
() O professor ter domínio do conhecimento em sala de aula.
() A contextualização criativa e flexível do professor.
07. Qual competência você acha que o professor deveria desenvolver para melhorar sua prática em sala de aula?
() Competências para auxiliar os alunos a lidar com as tecnologias digitais.
() Competências para o uso de metodologias ativas em sala.
() Competências para o desenvolvimento emocional dos alunos.
() Competências para compartilhar o protagonismo com os alunos.
() Competências para desenvolver a escuta ativa.
08. Quais fatores você considera como essenciais para que um professor seja visto como um líder? (pode selecionar mais de uma)
- () Atenção aos detalhes
() Ser criativo
() Preocupação com as dificuldades dos alunos
() Carisma
() Ser exigente
() Bom uso de tecnologias da informação e comunicação
() Propor projetos para a comunidade
09. O modo como o professor atua na sala de aula tem contribuído para melhorar a tua aprendizagem e teres mais sucesso? Justifique.

APÊNDICE II - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Você está sendo convidado(a) a participar de um estudo de pesquisa que se destina analisar o processo de ensino aprendizagem a influência da liderança do docente em sala de aula.

A pesquisa será realizada por meio do Google Forms, com alunos e professores dos Cursos de Graduação em Hotelaria e Turismo da Universidade Federal do Maranhão. A análise deste trabalho ocorrerá por meio da pesquisa quantitativa.

Sempre que você desejar, serão fornecidos esclarecimentos sobre cada uma das etapas do estudo. A qualquer momento, você poderá recusar a continuar participando do estudo e, também, poderá retirar seu consentimento, sem que para isto sofra qualquer penalidade ou prejuízo.

Será garantido o sigilo quanto a sua identificação e das informações obtidas pela sua participação, exceto aos responsáveis pelo estudo, e a divulgação das mencionadas informações só será feita entre os profissionais estudiosos do assunto. Você não será identificado em nenhuma publicação que possa resultar deste estudo.

Declaro que concordo em participar desse estudo.

Hugo Ricardo de Paiva Veiga
Mestrando em Ciências da Educação
Universidade Católica Portuguesa - UCP
Faculdade LABORO - Coordenação de Pós-Graduação

APÊNDICE C - ENTREVISTA COM A PROFESSORA DR. MÔNICA ARAÚJO

01. Qual a sua compreensão sobre liderança?
02. O que é a liderança para você?
03. Você se considera uma líder? Se sim, sob qual ou quais aspectos?
04. Você entende haver relação entre liderança e o processo de ensino aprendizagem?
05. Enquanto você esteve em um cargo de liderança, você acredita que a sua atuação influenciou positivamente a ação de professores e alunos? Se sim, explique o porquê?
06. E qual a sua visão sobre os alunos?
07. Qual a sua visão sobre a importância da liderança do docente em sala de aula, especificamente?
08. Você concorda que o estilo da liderança adotado pelo professor na sala de aula contribui para a eficácia da gestão escolar (quando eu falo de gestão escolar, eu falo, dos objetivos da instituição)?
09. Mas em relação a esse, esse papel de liderança, seja democrático ou seja autoritário, dentro de sala de aula, você acredita que ele contribua para os objetivos da atualização da gestão escolar?
10. : E tendo como referência sua experiência, que é muito grande, a liderança dos professores da sua instituição influenciou positiva ou negativamente para os resultados obtidos pelos alunos no seu ponto de vista?
11. Qual é o seu ponto de vista sobre o papel da liderança por parte dos discentes no decorrer dos períodos letivos? De acordo com esse seu, mesmo ponto de vista, essas lideranças devem ser estimuladas, então é qual o ponto de vista sobre as lideranças dos discentes? Eu queria que você explicasse o porquê da sua resposta?
12. Você acha que essa liderança deva ser estimulada?