

Gestão e os Desafios da Liderança no Ambiente de Sala de Aula

Management and Leadership Challenges in the Classroom

Fábio Rogério Regioli^a; Eliza Adriana Sheuer Nantes^{a*}; Anderson Teixeira Rolim^a; Claudir Sales de Lima^a; Sebastião de Oliveira^a

^aUnopar, Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Metodologias para o Ensino de Linguagens e suas Tecnologias.

*E-mail: elizanantes@gmail.com

Resumo

Este artigo teve como objetivo verificar, junto aos profissionais da educação e alunos, a percepção sobre a liderança em sala de aula. Para percorrer este caminho, recorreu-se ao quadro epistemológico proposto por Robbins (2007), Griffin (2007), Robbins e Decenzo (2004), Lowmanm (2004), dentre outros. Tais pressupostos permitiram mapear quais são os desafios da liderança do professor em sala de aula, na atualidade. Utilizou-se como metodologia a pesquisa qualitativa-exploratória com o uso da ferramenta questionário. Foram selecionados representantes das três vertentes envolvidas no processo de ensino: coordenador, professor e aluno. A análise das enunciações dos sujeitos expressou a existência de diferentes percepções sobre liderança, possibilitando o levantamento de novos olhares sobre o papel do professor na sala de aula e como pode ser exercida a liderança na era digital.

Palavras-chave: Ensino. Gestão. Sala de Aula. Liderança. Professor. Aluno.

Abstract

This article aimed to verify, together with the education professionals and the students, the perception about the leadership in the classroom. Robbins (2007), Robbins and Decenzo (2004), Lowmanm (2004), among others, have used the epistemological framework proposed by Robbins (2007). These assumptions have allowed us to map out the Teacher leadership challenges in the classroom, nowadays. The qualitative-exploratory research methodology was used as a methodology with the use of the questionnaire as a tool. Representatives were selected of the three strands involved in the teaching process: Coordinator, Teacher and Student. The enunciations analysis of the subjects expressed the existence of different perceptions about leadership and made it possible to raise new perspectives on the teacher's role in the classroom and how his leadership in the digital age can be exercised.

Keywords: Education. Management. Classroom. Leadership. Teacher. Student.

1 Introdução

Nos últimos anos, eclodiu uma vasta produção literária, palestras e conferências sobre o tema da liderança voltado para o ambiente empresarial, sendo comum ouvir de empresários e profissionais de mercado sobre a importância de um colaborador exercer liderança em uma corporação. Também se fala muito de *coaching*¹ e mentoria no mundo dos negócios. Mesmo que a terminologia ainda cause dúvidas por ser, de certa forma ‘nova’, os conceitos não são estranhos ao mundo acadêmico. Pelo contrário, há muito tempo se pesquisa sobre liderança, gestão da sala de aula, comportamento do professor, comportamento do aluno e a habilidades necessárias para atualidade com a educação.

Recentemente, também tem se introduzido o conceito de mentoria, que não deixa de ser uma forma de liderança, de “chefe” em sala de aula, um colega, um consultor e até mesmo um orientador-amigo. Naturalmente, como as relações

humanas estão se tornando cada vez mais complexas e sensíveis, há várias técnicas desenvolvidas de como liderar um grupo de alunos para se cumprir um objetivo específico de ensino.

Diante das proposições anteriores, surgiu a necessidade de se estudar e entender alguns princípios e técnicas de liderança necessários na esfera escolar, embora o enfoque não seja centrado em melhores métodos ou técnicas, pois o objetivo vai além do aprendizado dos alunos, indo ao encontro de reflexões que apontam que mesmo a aplicabilidade de técnicas já conhecidas pode indicar novas possibilidades. Isso é possível devido a três fatores: (i) os sujeitos-alunos são outros; (ii) o momento sócio-histórico-cultural é ímpar; (iii) as ações do professor são adaptadas.

Assim, o objetivo desta pesquisa foi investigar, junto aos profissionais da educação e alunos, a percepção destes sobre a liderança em sala de aula, a fim de mapear quais são os desafios da liderança do professor na era digital.

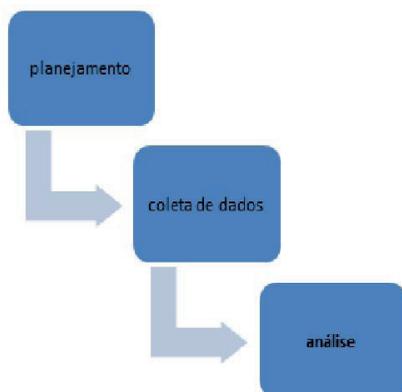
¹Coaching é um processo de desenvolvimento humano, pautado em diversas ciências como: Psicologia, Sociologia, Neurociências, Programação Neuro-linguística e que usa de técnicas da Administração de Empresas, Gestão de Pessoas e do universo dos esportes para apoiar pessoas e empresas no alcance de metas, no desenvolvimento acelerado e, em sua evolução contínua.

2 Material e Métodos

Por meio de uma pesquisa qualitativo-exploratória, utilizou-se o questionário como instrumento de pesquisa e o celular para gravar as enunciações, a fim de se ter acesso à oralidade, em tempo real, com entonação, pausas e demais aspectos que não interferissem na coleta. Já, enquanto corpus, foram selecionadas as enunciações de representantes das três vertentes envolvidas no processo de ensino: coordenador, professor e aluno.

Para trilhar caminhos que permitissem atingir o objeto desta pesquisa foi necessário movimentar um conjunto de procedimentos metodológicos, que podem ser sintetizados na Figura 1:

Figura 1: Movimentos da pesquisa



Fonte: Os autores.

É relevante destacar que cada etapa da pesquisa ocorre, de forma interligada, visto que para a efetivação houve uma sequência de ações: planejamento; abordagem e coleta de dados; transcrição das respostas, por meio de análise de cada tópico; e validação dos dados com o cruzamento das enunciações dos sujeitos, da metodologia empreendida e do construto teórico pesquisado.

Assim, os passos iniciais foram definir o que se queria investigar, quais os sujeitos investigados, o local da aplicação da pesquisa e qual instrumento seria mais adequado. Para tais procedimentos serem científicos, recorreu-se aos estudos de pesquisadores da área que auxiliaram na compreensão do que é uma pesquisa.

Nesse sentido, segundo Malhotra (2005) uma pesquisa pode ser definida como um objeto de estudo que identifica, realiza a coleta de informações, realiza uma análise e transforma estas informações em uma disseminação sistêmica, além de objetivar os dados coletados. Estes dados, após todo o processo descrito, devem ser utilizados para a melhoria das tomadas de decisões relacionadas à identificação e à solução do problema proposto.

Para Samara e Barros (2002), este objeto de coleta de dados realiza a obtenção de informações de forma empírica,

sistêmica e objetiva, sendo utilizado para obter informações para a solução de problemas ou para a análise de oportunidades a serem desenvolvidas.

Assim, quando estruturadas corretamente, as informações fornecidas pela pesquisa podem orientar ações para obtenção de melhores resultados, vindo ao encontro das mais diferenciadas demandas existentes na sociedade.

Já enquanto etapa de pesquisa, na primeira parte, elaborou-se uma pesquisa exploratória, com coleta de dados em caráter secundário, por meio de livros. Para tal procedimento, ancora-se em Gil (2011), visto que o pesquisador defende que a pesquisa exploratória tem como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores.

Enquanto categoria de análise recorreu-se aos estudos de Bardin (2011, p.41): “a análise de conteúdo pode ser uma análise dos ‘significados’ (exemplo: a análise temática), embora possa ser também uma análise dos ‘significantes’ (análise lexical, análise dos procedimentos)”. Assim, agrupam-se os enunciados de acordo com os temas, com as ideias similares, ou seja, segue-se um raciocínio possível devido aos sentidos que emanam da seleção lexical presente nas enunciações dos sujeitos.

Sob essa perspectiva, portanto, os enunciados (significantes) apresentados pelos sujeitos como respostas ao questionário foram observados quanto aos temas, seus conteúdos (significados), de modo a atender aos objetivos do estudo.

Kotler (2006) relata que a pesquisa exploratória pode ser descrita como um tipo de ferramenta que tem como característica a informalidade, a flexibilidade e a criatividade por parte dos pesquisadores. Este tipo de pesquisa serve para se obter um primeiro contato com a situação problema a ser pesquisada.

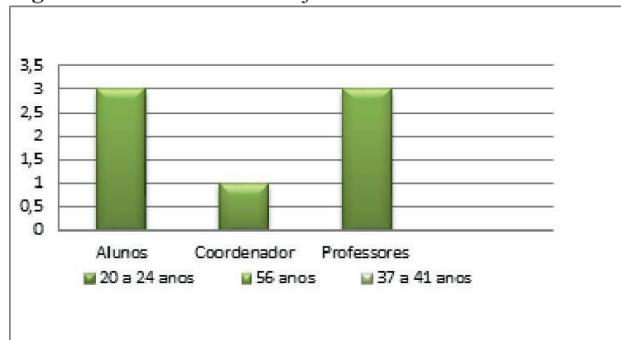
Ainda nessa vertente, Kotler (2006) assevera que dados secundários são dados que já foram coletados para outra finalidade e podem ser encontrados em algum lugar.

Após realização da primeira fase, foi iniciada a segunda fase com uma pesquisa de método exploratório, com coleta de dados primários, com um roteiro semi-estruturado de natureza qualitativa, com a técnica de coleta de dados conhecida como abordagem em profundidade, um a um, por meio de amostragem não probabilística por julgamento.

Quanto ao grupo de pessoas que participou, perfaz um total de sete integrantes do curso de Publicidade e Propaganda de determinada Universidade, convidados para responder as questões sobre o aspecto sóciointerativo da mesma. Esse grupo

é composto por um coordenador do curso, três professores da área e três são alunos formandos, assim representados pelo gráfico da Figura 2.

Figura 2: Faixa etária dos sujeitos



Fonte: Dados da pesquisa.

Como aponta o gráfico anterior, os alunos estão em uma faixa etária escolar regular, logo, possivelmente, tiveram acesso aos construtos teóricos mais recentes; já os professores, por se encontrarem na faixa etária de 37 a 41 anos se pode inferir que são fruto de uma formação acadêmica em transição entre o tradicional e a busca por novos caminhos. O coordenador, pela faixa etária próxima dos sessenta anos, remete a uma formação em um período escolar no qual algumas discussões como as propostas por Dubrin (2006), Griffin (2007) se enquadram eram incipientes, logo houve necessidade de complementação na formação para atualização na área, conforme postulações do próprio sujeito. Quanto ao sexo dos participantes selecionados, os dados coletados apontam que há três do sexo feminino (as alunas) e o restante pertence ao sexo masculino.

Segundo Kotler (2006), na pesquisa em profundidade, as pessoas são cuidadosamente selecionadas com base em determinadas considerações demográficas, psicográficas, entre outras, para discutir vários tópicos de interesse a fundo.

Diante disso, no que se refere à experiência profissional dos sujeitos, os dados indicam que o Coordenador tem dois anos de experiência nesta função, contudo, como professor o mesmo já agrega quase duas décadas de docência na área, o que demonstra tratar-se de um sujeito com vasta experiência pedagógica para o cargo, tendo passado, inclusive, por várias reformulações curriculares. No que diz respeito aos sujeitos-professores, eles têm dez anos de experiência, participam constantemente de cursos de formação, têm conhecimento das teorias atuais, logo, suas enunciações são respaldadas tanto por sua prática como pela formação continuada priorizada por eles. Quanto aos alunos, são alunos formandos, por conseguinte, também já têm uma caminhada acadêmica considerável.

Para a realização da pesquisa, utilizou-se, como ferramenta, um aparelho celular para gravar as perguntas e respostas que aconteceram por meio do mediador. A pesquisa aconteceu nos dias 05 e 06/08/2015 (quarta-feira e quinta-feira), no período da tarde, tendo duração de três horas.

No que tange às limitações observadas neste estudo, destaca-se o fato de ser uma pesquisa qualitativa, com amostragem não probabilística, e os resultados se aplicam somente a esse grupo de pesquisados e não podem ser generalizados, mas são relevantes à medida que apresentam a visão dos membros de uma entidade de ensino pesquisada.

Vale ressaltar que a pesquisa científica, para estruturação desse estudo, foi apoiada por diversos autores conceituados, em duas etapas para cumprir com os objetivos. Os próximos passos serão o detalhamento das etapas e o resultado do assunto pesquisado.

3 Resultados e Discussão

Griffin (2007) relata que os estudos sobre liderança apresentam vários estilos de liderança existentes nas organizações, não dependendo apenas do líder, sofrendo influência dos subordinados e da cultura organizacional. Tais aspectos conduzem o líder a adotar os estilos de liderança, frequentemente, encontrados nas organizações.

No que tange aos estilos de liderança, tem-se a Liderança coercitiva, Liderança controladora, Liderança integradora e a Liderança orientadora (GRIFFIN, 2007).

A *Liderança coercitiva* utiliza o poder de coerção para influenciar as pessoas, por meio de punições, criando uma relação de dependência de comando e de obediência. Os liderados recebem ordens e devem cumpri-las, não tendo a opção de opinar, inibindo, assim, a criatividade.

A *Liderança controladora* baseia-se na filosofia básica acerca da falta de confiança nas pessoas e na convicção de que existe apenas um modo de fazer as coisas certas e que as pessoas são incompetentes, preguiçosas, logo, elas precisam de controle para cumprir as tarefas. Este estilo de liderança gera morosidade, controles excessivos, prejudiciais ao desempenho da organização.

Já a *Liderança integradora* acredita que toda pessoa, independentemente da posição hierárquica em que se encontra na organização, é apta para alcançar os objetivos, desde que haja condições que ajudem na assimilação e compreensão dos mesmos. Acredita que a contribuição deve ser reconhecida não apenas por recompensas materiais, mas, sobretudo, pelas recompensas psicológicas, que encorajem a autoestima e incitem o desenvolvimento de seus potenciais.

Por fim, a *Liderança orientadora* propicia maior integração entre a equipe e influencia as pessoas, por meio do conhecimento e da capacidade de criação de redes de contatos informais. O líder que tem como características as informações anteriormente citadas, devendo observar, de forma cautelosa, o cuidado como o paternalismo exagerado para não se criar um vício dos liderados.

Diante das proposições, passa-se a discorrer sobre o desafio da liderança, baseado no contexto de sala de aula e focados na possibilidade de trabalhos em grupo.

Segundo Oliveira (2009), um grupo pode ser definido como um conjunto de pessoas que se unem para alcançar um

ou mais objetivos comuns. Assim, um grupo é muito mais do que um simples conjunto de pessoas, pois os membros interagem uns com os outros regularmente para alcançar os objetivos afins.

Segundo Oliveira (2009, p.130), têm-se grupos formais e informais:

Os grupos formais são os grupos criados ou estabelecidos pela própria organização para realização de tarefas específicas para o alcance das metas e da missão da empresa. O Grupo formal possui a aprovação da organização, possuindo poder dentro dela e geralmente é formado para realizar alguma atividade contínua para a empresa. As atividades desenvolvidas pelo grupo objetivam a eficiência e a eficácia, cabendo a organização dotá-los de recursos suficientes para a realização da tarefa. Exemplo: implantação de uma nova área na empresa.

De forma antagônica os grupos informais são criados pelos próprios integrantes do grupo por meio da integração entre eles, cujos propósitos nem sempre estão ligados aos da organização. Geralmente os grupos informais satisfazem os objetivos sociais e recreativos. Exemplo: Os membros do grupo se reúnem esporadicamente para um *happy hour* ao final do expediente. O líder do grupo informal não é designado pela empresa, mas surge devido às características do grupo liderado.

Baseado nesta linha de pensamento, em que os alunos podem ser considerados como um grupo, alguns autores trabalham a ideia de um grupo poder ser considerado uma equipe, dentre estes são destacadas as pesquisas de Lacombe (2005, p.8), equipe é: “um grupo em que as pessoas, além de terem uma meta comum, atuam de forma a colocar os objetivos do grupo acima dos interesses que elas próprias têm dentro dele”.

Continuando nesse raciocínio, equipe é a associação de pessoas que partilham objetivos e estão engajadas para atingi-los, estando unidas entre si, desabrochando o sentimento de “fazer parte”. Robbins (2007) relata que a equipe pode ser definida como um grupo de pessoas, na qual o esforço de cada um resulta em um desempenho maior do que as somas das contribuições de cada participante. Estes grupos, quando trabalhados em ambiente escolar, analisam o professor como um líder, desta forma, faz-se necessário entender a liderança nas organizações escolares.

Dubrin (2006) define liderança como a habilidade de inspirar confiança e apoio entre as pessoas de cuja competência e compromisso dependem o desempenho. A liderança, nesse sentido, é um ingrediente essencial para o sucesso de uma organização, seja empresarial ou escolar.

De acordo com Griffin (2007), a Liderança é tanto uma ação quanto um atributo. Como ação, refere-se ao que os líderes fazem de fato, nessa vertente, liderança é o uso de influência sem imposição para moldar os objetivos do grupo ou da empresa, motivar o comportamento para a realização desses objetivos e ajudar a definir a cultura do grupo ou da empresa. Como atributo, liderança é um conjunto de características esperadas daqueles que são tidos como líderes.

Ainda, segundo o autor, são líderes os indivíduos que

conseguem influenciar o comportamento de outras pessoas sem usar de força ou, muitas vezes, são simplesmente aqueles que as pessoas aceitam que as liderem. Entretanto, para se compreender a liderança, é necessário entender o poder. No entanto, o que é, realmente, o poder? Sob a visão de Griffin (2007, p.371): “poder é a capacidade de influenciar o comportamento de outras pessoas. Poder é a capacidade de mudar o comportamento de outras pessoas. É a habilidade de fazer com que outros realizem ações que de outro modo poderiam não executar”.

Nas organizações, levando em consideração o ambiente escolar, existem cinco tipos de poder: legítimo, recompensas, coerção, referência e de competência/especialista.

O *Poder legítimo* advém do cargo formal ocupado pelo líder junto à estrutura da empresa ou é fruto deste cargo para o qual tenha sido designado. Em alguns casos, há o poder informal, quando o líder goza de prestígio entre determinados grupos. Exemplo: Um gerente pode designar tarefas aos subordinados, e um subordinado que se recusa a cumpri-las pode ser repreendido ou até despedido. Isso deriva do poder legítimo do gerente.

Entende-se o *Poder sobre recompensas* como aquele como a distribuição de prêmios materiais ou de cunhos sociais como avaliação a partir de critérios pessoais ou institucionais que influenciam, de forma positiva, o comportamento dos indivíduos ou de grupos. Estes benéficos podem ser um aumento salarial, promoções a cargos empresariais e até mesmo indicações para tarefas mais interessantes dentro de uma organização. Assim, quanto maior o número de benefícios que um gerente controle e a importância deles para os funcionários, maior será seu poder.

O *Poder de coerção*, por sua vez, provém do controle sobre punições eventuais de comportamentos indesejáveis. O poder coercitivo é o poder de forçar a obediência, por meio de ameaças psicológicas, emocionais ou físicas.

Já o *Poder de referência* provém das características pessoais, que despertam admiração nos outros. É o poder pessoal que um indivíduo acumula, com base em identificação, imitação lealdade ou carisma. Assim, o poder de referência é abstrato e está pautado na percepção. Exemplo: Uma empresa de cosmético que utiliza uma celebridade e no auge da fama em propagandas de seus produtos.

Tem-se, ainda, o *Poder de competência* ou especialista que é baseado em conhecimentos e nas habilidades valorizadas pelo grupo servindo de modelo. É o poder pessoal que um indivíduo acumula como fruto de informações ou reconhecimentos específicos que possua. De modo geral, tanto os gestores como os líderes tendem a possuir muito poder de especialista. Este tipo de poder é fruto da informação ou conhecimento específico. Exemplo: A competência de um(a) nutricionista para a elaboração de uma dieta balanceada.

Se questionar uma pessoa comum sobre o que vem a sua mente quando ela pensa em pessoa que é líder, certamente se receberá uma lista de qualidades, tais como: inteligência,

carisma, determinação, entusiasmo, energia, coragem, integridade e autoconfiança. Essas respostas representam, em essência, as teorias dos traços de liderança. (GRIFFIN, 2007)

Para Robbins e Decenzo (2004), a *Teoria dos Traços* explica a liderança como resultado da combinação de diversos traços enfatizando, especialmente, as qualidades pessoais do líder. Essa teoria pressupõe que a liderança é algo intrínseco e que o líder deve possuir os seguintes traços: Traços Físicos: como energia, aparência pessoal, postura; Traços Intelectuais: adaptabilidade, entusiasmo e autoconfiança; Traços Sociais: cooperação, habilidades interpessoais e administrativas; e Traços relacionados com a tarefa: impulso de realização, persistência e iniciativa.

A busca por características ou traços que diferenciam os líderes dos não líderes, deve ser realizada de maneira mais sofisticada do que uma busca por informações coletadas de forma aleatória. Estas, inclusive, dominam as primeiras pesquisas no estudo de liderança.

3.1 Discussão dos dados

Os sujeitos da pesquisa, como já posto, foram um Coordenador de curso, três Professores e três alunos, do curso de Publicidade e Propaganda de uma Instituição de Ensino Superior que, para fins de atendimento às normas éticas, em pesquisa serão devidamente identificados da seguinte forma: Coordenador do curso como A; Professores como B, C e D; Alunos como X, Y e Z.

Para a obtenção dos resultados foram utilizadas três perguntas, com o intuito de levantar a percepção dos envolvidos em relação à liderança do professor em sala de aula.

Para iniciar a discussão sobre o quesito liderança, em sala de aula, estas foram baseadas nas respostas do entrevistado A, em que o mesmo, quando questionado sobre: *Qual o papel do professor em sala de aula?* Obteve-se a seguinte resposta:

Em primeiro lugar, gostar e acreditar naquilo que faz. Professores e alunos ensinam e aprendem juntos, engajados num diálogo permanente. Esse processo não deve estar presente apenas na sala de aula. O professor deve ser um questionador, fomentando o espírito crítico do aluno. Assim, o aluno irá desenvolver um espírito pesquisador e interessado pelas coisas, desenvolvendo uma necessidade por aprender, tornando-se um ser questionador e crítico da realidade que ele vive. Para Freire o educador ao ensinar aprende, havendo uma transferência de conhecimento entre educador e educando.

Nas enunciações do sujeito A, “gostar e acreditar naquilo que faz” destaca-se uma questão premente: o ser humano, ao selecionar sua profissão, deve priorizar por algo que ele

tenha prazer em fazê-lo, pois certamente o trabalho ocupa grande parte da vivência humana. O fragmento “Professores e alunos ensinam e aprendem juntos, engajados em um diálogo permanente” remete à concepção do Coordenador acerca das abordagens atuais sobre gestão e liderança, em que em um ambiente interativo ambos - professor e aluno - aprendem juntos, coadunando com os estudos de Saviani (2001), que apontam não ser o professor o único centralizador do saber e que possui o papel de difundir e transmitir os conhecimentos propostos. É relevante observar que o sujeito A assume que essa concepção de aprendizagem vai além dos muros da escola, visto que enuncia: “Esse processo não deve estar presente apenas na sala de aula.”

Quanto ao papel do professor, A inicia as postulações destacando que a partir do movimento dialético e dialógico do docente haverá, por conseguinte, uma reação no discente: “O professor deve ser um questionador, fomentando o espírito crítico do aluno.” Todavia, não é qualquer postura dos docentes, mas, sim, de questionador, ou seja, instigador de tal forma que o aluno seja capaz de refletir. Esse agir docente vem ao encontro dos estudos de Gil (2011), que apregoam a relevância do papel docente na construção do saber discente. Nas acepções de Vygotsky (1999), trata-se do professor instrumentalizar² o aluno, isso ocorre na fase denominada de zona de desenvolvimento proximal, na qual o professor trabalha com: problematização; instrumentalização; e catarse. Sendo este o momento que ocorre a apropriação do saber.

Toda argumentação de A culmina com a seguinte asserção: “Assim, o aluno irá desenvolver um espírito pesquisador e interessado pelas coisas, desenvolvendo uma necessidade por aprender, tornando-se um ser questionador e crítico da realidade que ele vive.”. Nesta concepção, fecha-se, assim, o ciclo do aprender, ou seja, a escola cumprindo seu papel de preparar o aluno para a vivência em sociedade. As enunciações de A podem ser sintetizadas nesse movimento: professor comprometido > prática transformadora > alunos críticos > sujeitos na sociedade com novos olhares.

Por fim, A retoma outras vezes em sua enunciação, quando assevera que: “Para Freire o educador ao ensinar aprende, havendo uma transferência de conhecimento entre educador e educando.” Bakhtin (2010) assevera que, para darmos credibilidade ao discurso, pode-se recorrer a outras vozes, como o ocorrido, A respalda a prática docente nos estudos de Paulo Freire, tornando seu argumento convincente, atual e irrefutável o que coaduna com os estudos sobre gestão e liderança de Dubrin (2006).

Quanto à segunda pergunta: Como, na visão de

²Segundo Nantes (2015) a) Prática Social Inicial do conteúdo – ZDR (Zona de Desenvolvimento Real): englobando a apresentação do conteúdo, vivência cotidiana do aluno, o que ele sabe e o que gostaria de saber. b) Teoria – ZDPx (Zona de Desenvolvimento Proximal): nessa fase, contemplam-se atividades relacionadas à Problematização, à Instrumentalização e à Catarse, lembrando que são ações intrinsecamente relacionadas e não devem ser vistas como atividades dissociadas ou estáticas. (c) Prática Social Final do conteúdo – ZDP (Zona de Desenvolvimento Potencial): investiga-se, nesse momento, a manifestação da nova postura prática do aluno, ou seja, a nova atitude acerca do conteúdo, após a realização do trabalho

coordenador de curso, você acredita que deva ser exercida a liderança do professor em sala de aula? Obteve-se a seguinte resposta:

O professor deve não apenas transmitir conteúdos, mas também ensinar a “pensar certo, a criticar o que lê, a pesquisar, a ser curioso e acima de tudo respeitar os conhecimentos do aluno. O professor tem que acreditar na mudança. Todos devem participar dos acontecimentos acadêmicos, políticos e sociais. Ninguém deve ficar neutro, nem estudar por estudar. Todos nós devemos fazer perguntas, não podemos ficar alheios.

Nesse momento, o foco da pesquisa foi verificar, na visão do sujeito C, qual é o papel do professor, embora o mesmo já tenha antecipado algumas proposições na questão anterior, conforme já comentado. Entretanto, para as respostas proferidas, especificamente para essa questão, seleciona-se as seguintes palavras-chave: “ensinar a pensar certo”; “criticar o que lê”; “pesquisar”; “respeitar os conhecimentos do aluno”; “acreditar na mudança”; “participar dos acontecimentos acadêmicos, políticos e sociais”. A seleção lexical vem ao encontro dos estudos de Consolaro (2011). Observa-se que para o sujeito A o professor é um sujeito atualizado politicamente, reflexivo, capaz de ouvir a voz do aluno e dialogar com ele. Destacam-se relevantes as proposições que indicam ser necessário um posicionamento docente, pois: “Ninguém deve ficar neutro” retomam os estudos de Bakhtin (2010) que asseveram não haver neutralidade em um discurso, logo não é possível mascarar as ideologias, pois as enunciações e ações as denunciam.

Questionados os professores sobre as funções dos mesmos, em sala de aula, obtiveram-se respostas diversas.

Nas enunciações de B se tem:

Na era digital nenhum professor será capaz de transmitir mais conteúdo do que a internet. Antigamente, professores e bibliotecas das instituições de ensino eram as únicas fontes de informações dos alunos. Hoje, um aluno de 6, 5, 4 anos ou até menos já é capaz de navegar pelo mundo digital e encontrar qualquer informação que precise. As transformações tecnológicas ocorridas na sociedade representam uma necessidade urgente de mudança na forma como educamos e transmitimos conhecimento aos nossos alunos. Para essa nova geração, a sala de aula virou um ambiente diferente de aprendizado, o papel do professor passou a ser de orientador, um catalisador de informações.

O professor D relatou que:

O professor deve conhecer os alunos, considerando suas capacidades, habilidades e nível de conhecimento, considerando às necessidades de sua formação profissional. Lidar com as diferenças sociais e de perfil psicológico, minimizando as diferenças de forma que isso não atrapalhe o processo de aprendizado. Aplicar métodos de ensino adequados ao Plano Pedagógico e ementas para promover o aprendizado dos alunos, considerando nesse processo o entendimento sobre o perfil dos alunos e suas necessidades e expectativas.

As postulações de B iniciam com o apontamento das transformações sociais, que vem eclodindo na esfera escolar: a tecnologia. Assim, B percorre a seguinte linha de

raciocínio: era digital > internet > navegar pelo mundo digital > navegar pelo mundo digital > transformações tecnológicas > mudanças no papel do professor. Tais proposições indicam que em função da explosão tecnológica em todas as esferas de atividade humana, os saberes passaram por transformações, dentre elas B destaca a questão da internet, por meio da cibercultura, propiciar o acesso ao conhecimento em tempos, espaços e ambientes diferenciados. Tais asserções podem ser respaldadas nos estudos de Kenski (2004), Santaella (2007) e Kalantzis, Cope (2008), visto que os autores corroboram ser necessário alteração na prática docente, dentre as ações propostas está a questão da exploração das ferramentas digitais, em virtude das mudanças sociais e outro fator refere-se ao docente contemplar, em sua prática, em sala de aula, a multiculturalidade, a multimodalidade e os multiletramentos. Dito com outras palavras, um ponto interessante e que merece reflexão, levantado pelo professor B, é sobre o futuro dos professores em sala de aula, diante da tecnologia.

As postulações de D indicam a necessidade de o docente conhecer os alunos, trata-se do que Vygotsky (1999) considera como zona de desenvolvimento real, ou seja, o que, naquele momento, sobre determinado conteúdo, efetivamente os alunos sabem. Ademais as enunciações que o docente deve considerar na aprendizagem do educando “suas capacidades, habilidades e nível de conhecimento, considerando às necessidades de sua formação profissional. Lidar com as diferenças sociais e de perfil psicológico, minimizando as diferenças de forma que isso não atrapalhe o processo de aprendizado” remetem aos estudos de gestão e liderança de Dubrin (2006), visto que o estudioso destaca ser importante no processo de ensino-aprendizagem em que se consideram as diferenças, o perfil, assim o próximo item citado, que é a aplicação de uma metodologia adequada àquele público-alvo será devidamente contemplada. O sujeito D interliga as ações docentes > o projeto político pedagógico da escola > a ementa do curso > visando o desenvolvimento de habilidades.

Sumarizando, as enunciações de D apregoam que o professor deve conhecer os alunos, considerar quais serão os métodos de ensino adequados ao Plano Pedagógico e ao conteúdo programático da ementa, a fim de promover o aprendizado que o prepare para a vivência em sociedade.

Completando a ideia anterior, pode-se citar a resposta dada pelo professor C, que relata que:

O comportamento dos alunos vem mudando com o passar dos anos, a meu ver o papel do professor em sala de aula é de organizar os temas em pauta de forma didática para que o aluno entenda e participe da discussão. Meu papel, portanto seria a de um mediador e fomentador do conhecimento.

As asserções de C dialogam com as proposições A, B e D, pois corroboram que houve muitas mudanças e estas impulsionam uma reflexão sobre a forma de liderança do professor em sala de aula. Ao proceder a seleção lexical: “Meu papel, portanto seria a de um mediador e fomentador do conhecimento.” C retoma os pressupostos de Vygotsky (1999) que asseveram o papel do professor-gestor é ser mediador

entre os objetos investigados e os alunos.

Confrontando esta pergunta e questionando os alunos sobre o papel do professor em sala de aula, os alunos X e Y, responderam de forma muito parecidas a este questionamento. Aluno X relata: “Passar conhecimento, lecionar as disciplinas, ensinar e orientar os alunos somando valores e princípios para a vida.”, já o aluno Y: “O papel do professor em sala de aula é passar todo conhecimento para seus alunos, questionar, e também ouvir diversas opiniões, incentivar a participação dos mesmos nas aulas e nas atividades e manter uma boa relação para que um possa aprender com o outro não só em sala de aula.”. Tais proposições vêm ao encontro dos estudos de Lowman (2004).

A resposta do aluno Z, em relação ao questionamento, tem algo muito semelhante ao apresentado pelo coordenador do curso, quando questionado sobre o aluno, respondeu: “Primeiramente, um professor precisa gostar e acreditar naquilo que faz, afinal é através de seus atos e ações que ele servirá de modelo para seus alunos, se ele ensina a respeitar o próximo ele também deve respeitar”, logo, é importante que o professor necessite de “[...] uma boa dinâmica e clareza para lecionar, deixando o ambiente mais agradável e sem pressão. Um professor não sabe de todas as coisas, se não souber a resposta é só dizer que vai pesquisar e trazer a resposta”, ou seja, as enunciações do aluno caminham em direção ao professor ter alguns atributos, e estes são, gradativamente, apresentados: professor > modelo > ensino > respeito > pesquisador.

Segundo Davidoff (2001), a punição pode ser dividida de duas formas, uma sendo trabalhada de forma positiva e outra negativa. A primeira ligada ao fato de que o aluno assimila a punição e a utiliza em prol de seu próprio comportamento, assimilando o que foi dito e a utilizando ao seu favor como em forma de uma construção. Em relação ao segundo questionamento, em que ao ser perguntado sobre *como o mesmo trabalha a liderança em sala de aula*, pode-se observar como resposta algo mais pessoal de cada profissional entrevistado.

A seguir serão vistas as respostas proferidas pelo professor C: “A forma como aplico liderança em sala de aula tem mais a ver com a conquista natural do que com imposição. O que queremos dizer é que a liderança se constrói com o tempo e não com titulação ou nome”, em relação ao professor D, obteve-se a resposta:

Liderança do professor: o professor deve ser o facilitador, trabalhar a motivação dos alunos fazendo-os entender o como eles precisam se envolver no processo de fazer as atividades propostas, de intervir de forma pró-ativa em sua comunidade, buscando um aprendizado significativo e construtivo. Estimular o aluno a aprender a aprender. Liderança dos alunos: os alunos devem ser incentivados a serem atores ativos e participativos do processo de aprendizado e crescimento pessoal e de sua comunidade. Mais do que simplesmente virem até a sala de aula para acumularem conhecimentos e conteúdos, eles precisam ser estimulados a colocarem esses conhecimentos em prática, assumindo assim uma percepção

e papel importante em sua evolução enquanto indivíduos e cidadãos, donos de seus destinos, seres autônomos.

As proposições anteriores remetem aos estudos de Dewey (1974), em que existe a necessidade da valorização da capacidade dos alunos, reunindo a prática ao conhecimento teórico. Desta forma, os alunos apreendem melhor realizando tarefas associadas aos conteúdos ministrados pelos professores.

Nesta apresentação, um professor informa que não há necessidade da titulação para se exercer a liderança em sala de aula, mas ambos estão de acordo com a questão da liderança conquistada de forma natural, algo também relatado, quando questionado aos alunos, segundo os estudos de Stainback e Stainback (1999).

Pôde-se observar na resposta da aluna Y, quando questionada sobre como deve ser a liderança do professor em sala de aula, que assevera que:

o professor deveria exercer a liderança em sala de aula sabendo falar sem ser agressivo, pois os alunos costumam não gostar muito quando o professor é autoritário demais o que dificulta a relação, mas também deve impor alguns limites e regras, criar ligações com seus alunos sempre mantendo o respeito, porém de forma descontraída, ter paciência e fazer com que seus alunos se motivem a estudar, ser um bom exemplo a ser seguido, servir de inspiração, passar atividades que mostrem todo conteúdo necessário, porém de forma dinâmica para atrair atenção de todos, tratar os alunos com igualdade e formar uma equipe para ajudar seus alunos e também pedir a colaboração deles.

Este fato pode ser complementado pelas teorias trabalhadas por Stainback e Stainback (1999) e apresentadas em pesquisas posteriores pelos autores Kalantzis e Cope (2008), em que há o relato da condução da dinâmica da sala de aula.

Um fator interessante, mas não descrito pelos professores, foi a resposta do aluno Z, em que a palavra postura firme é citada: “é preciso postura firme, respeito e igualdade. O professor precisa liderar seus alunos como sua equipe, impor respeito e não medo, mantendo assim o controle da turma”, dando a entender que, às vezes, a autoridade se faz presente neste contexto, que segundo as ideias de Shor e Freire (1986), que relatam que o professor nunca deve transformar a autoridade em autoritarismo e que sem esta autoridade fica muito complexo modelar a liberdade dos alunos.

Outro fator presente nas repostas de ambos, professores e alunos, foi em relação à amizade. Observe-se a resposta apresentada pelo professor B: “Lidero meus alunos buscando constantemente potencializar as possibilidades apresentadas por cada um, mostrando interesse profundo em todas as suas dúvidas e criando uma relação de amizade com todos” Algo muito similar foi levantado pelo aluno X: “Transmitindo conhecimento, aprendizado, seriedade e amizade para os alunos” Desta forma, pode-se relatar que ambas as visões acreditam que a liderança pode ser adquirida por meio da amizade, demonstrando o pensamento de Hall (2005), em que o espaço (leia-se sala de aula), pode ser considerado um sistema organizacional em que há sustentação de todos os atores envolvidos. Esta sustentação oferece recursos para que as atividades acadêmicas possam ser realizadas e, a partir

destas atividades, possa acontecer a relações entre indivíduos, neste caso professores e alunos.

4 Conclusão

Neste estudo pretendeu-se verificar, junto a profissionais da educação e alunos, a sua percepção sobre a liderança em sala de aula. No decorrer da pesquisa se viu que esta liderança pode ou não mudar a forma comportamental dos alunos e, por consequência, a postura profissional do professor, cujos resultados indicaram que os estudantes mudam intensamente na maneira como abordam as atividades a eles atribuídas, fato este atribuído ao seu comportamento.

Sumarizando, o discurso dos coordenadores investigados, nele se encontra o consenso com a preocupação com as mudanças sociais, a questão da liderança do professor e sua gestão em sala de aula. Em A, destacou-se a necessidade do papel do professor-gestor ser de impulsionador de mudanças; B ressalta a questão da era digital requerer novos saberes, inclusive a necessidade de se assumir que o professor não é a única fonte do conhecimento; C aponta para a mudança comportamental do aluno, destacando o papel docente, enquanto mediador; já em D se ve o enfoque da escola preparar para o mercado de trabalho.

Em relação aos aspectos apresentados pelos alunos entrevistados, podemos comprovar que o professor deve exercer sua liderança na sala de aula, mas de uma forma menos agressiva, pois segundo o aluno Y esta forma de autoridade impede a construção de uma relação sadia entre ambos, desconstruindo a liderança exercida em sala de aula pelo docente. Outro fator importante foi levantado pelo aluno Z, visto que o mesmo coaduna com as enunciações do coordenador do curso. Este ressaltou o fato de a crença pelo seu trabalho como educador servir não só de modelo para os alunos, mas também como respeito e valorização por este profissional.

Diante do exposto, conclui-se que a liderança é uma habilidade que pode e deve ser aprendida por todos, sobretudo, porque atualmente as organizações investem no desenvolvimento dessas habilidades, por meio de treinamento para os cargos de gestão, pois reconhecem que o líder é mentor de uma equipe de alto desempenho e, portanto, motivador. Logo, na análise das enunciações dos sujeitos, verifica-se que os profissionais da educação entrevistados neste artigo exercem seu papel de gestor e líder em suas salas de aulas, fato este comprovado pela resposta de seus alunos e corroborado pelo quadro epistemológico estudado.

Referências

- BAKHTIN, M. *Estética da criação verbal*. São Paulo: WMF Martins Fontes, 2010.
- BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70, 2011.
- CONSOLARO, A. *O "Ser" professor: arte e ciência no ensinar e aprender*. Maringá: Dental Press, 2011.
- DAVIDOFF, L. *Introdução a Psicologia*. São Paulo: Pearson Makron Books, 2001.
- DEWEY, J. *Experiência e educação*. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 1974.
- DUBRIN, A.J. *Fundamentos do comportamento organizacional*. São Paulo: Thomson, 2006.
- GIL, A.C. *Didática do ensino superior*. São Paulo: Atlas, 2011.
- GRIFFIN, R.W. *Introdução à administração*. São Paulo: Ática, 2007.
- HALL, E.T. *A dimensão oculta*. São Paulo: Martins Fontes, 2005.
- KALANTZIS, M.; COPE, B. Digital communications, multimodality and diversity: towards a pedagogy of multiliteracies. *Scie. Paedag. Experim.*, v.65, n. 1, p.15-50, 2008.
- KENSKI, V.M. *Tecnologias e ensino presencial e a distância*. Campinas: Papirus, 2004.
- KOTLER, P. *Administração de marketing: a edição do novo milênio*. São Paulo: Prentice Hall, 2006.
- LACOMBE, F. *Recursos humanos: princípios e tendências*. São Paulo: Saraiva, 2005.
- LOWMAN, J. *Dominando as técnicas de ensino*. São Paulo: Atlas, 2004.
- MALHOTRA, N.K. *et al. Introdução à pesquisa de marketing*. São Paulo: Prentice Hall, 2005.
- NANTES, E.A.S. *Causo escrito: uma proposta de trabalho sobre leitura, produção textual e análise linguística, via Plano de Trabalho Docente*. 2014. 267 f. Tese (Doutorado em Estudos da Linguagem) – Universidade Estadual de Londrina, Londrina.
- OLIVEIRA, E. A. Z. *Relações interpessoais*. São Paulo: Pearson, 2009.
- ROBBINS, S.P.; DECENZO, D.A. *Fundamentos de administração: conceitos essenciais e aplicações*. São Paulo: Prentice Hall, 2007.
- SAMARA, B.S.; BARROS, J.C. *Pesquisa de marketing*. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- SANTAELLA, L. *Linguagens líquidas na era da mobilidade*. São Paulo: Paulus, 2007.
- SAVIANI, D. *Escola e democracia*. Campinas: Autores Associados, 2001.
- SHOR, I.; FREIRE, P. *Medo e ousadia: o cotidiano do professor*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1986.
- STAINBACK, S.; STAINBACK, W. *Inclusão: um guia para educadores*. Porto Alegre: Artmed, 1999.
- VYGOTSKY, L.S. *Pensamento e linguagem*. São Paulo: Martins Fontes, 1999.