

# **A IMPORTÂNCIA DA LIDERANÇA DO PROFESSOR NO PROCESSO DE ENSINO/APRENDIZAGEM DE UMA INSTITUIÇÃO DE EDUCAÇÃO SUPERIOR DO DF**

*THE IMPORTANCE OF TEACHER LEADERSHIP IN THE TEACHING / LEARNING PROCESS OF A HIGHER EDUCATION INSTITUTION OF DF*

Valeria Aparecida Zakorchini de Oliveira,  
José Sérgio de Jesus

## **RESUMO**

Este artigo objetiva verificar como ocorre o processo do papel do professor, identificando traços do tipo de liderança: Transacional e transformacional e o impacto da liderança nos resultados de uma Instituição de Educação Superior do DF. A partir do referencial teórico foi realizada a coleta de dados por meio de um questionário enviado para 500 alunos, com devolução de 165 questionários. Os dados foram tabulados e, a partir da análise, foram identificados os aspectos do papel do professor, como observador do comportamento de seus alunos e os tipos de liderança destes professores. Ainda demonstrou que a liderança transformacional está mais presente, mas que a liderança transacional, também é percebida em um grau menor, pois na liderança transacional o líder tem a capacidade de conduzir ou motivar seus seguidores de forma a concluir os objetivos e as metas estabelecidas. Foi percebido ainda que os líderes são comprometidos com seus alunos e com a Instituição para o alcance dos resultados. Conclui-se, que a Instituição analisada, possui professores comprometidos com a educação, que transmitem confiança, com personalidade de liderança, de forma que esta liderança seja percebida através do incentivo e motivação, das experiências teóricas e de sua vivência, e que ainda é possível disseminar visão de futuro e a busca pelo sonho realizado, o que traz expectativas para o desenvolvimento e o alcance dos resultados da Instituição.

**Palavras chave:** Liderança, Impacto, Importância, Características, Processo.

## **ABSTRACT**

*This article aims to verify how the process of the teacher role occurs, identifying traits of the type of leadership: Transactional and transformational and the impact of leadership on the results of a Higher Education Institution of the Federal District. From the theoretical framework, data were collected through a questionnaire sent to 500 students, with the return of 165 questionnaires. The data were tabulated and, from the analysis, the aspects of the role of the teacher, as observer of the behavior of his students and the types of leadership of these teachers were identified. He also demonstrated that transformational leadership is more present, but that transactional leadership is also perceived to a lesser extent, because in transactional leadership the leader has the ability to drive or motivate his followers in order to complete the goals and goals set. It was also noticed that leaders are committed to their students and to the Institution to achieve results. It is concluded that the analyzed Institution has teachers committed to education, who transmit confidence, with leadership personality, so that this leadership is perceived through the encouragement and motivation, the theoretical experiences and their experience, and that is still possible to disseminate the vision of the future and the search*

*for the dream, which brings expectations for the development and achievement of the Institution's results.*

**Key words:** *Leadership, Impact, Importance, Characteristics, Process.*

## **INTRODUÇÃO**

O mundo globalizado, as mudanças socioeconômicas e a presença constante da inovação e da tecnologia, tem provocado alterações e discussões em todas organizações, inclusive nas Instituições de Educação Superior. Dentro destas alterações se discute como as Instituições terão que desempenhar seu papel no que se refere a qualidade de ensino e aprendizagem, pois existem dois sujeitos envolvidos: o que ensina e o que aprende e dessa forma é necessário refletir sobre o que acontece com o aluno (possíveis motivos para sua dificuldade) e também com o professor (estratégias pedagógicas não adequadas às necessidades destes alunos). (Garcia, 2012)

Neste sentido, o professor precisa conhecer, desenvolver e exercitar os processos que envolvem a sua motivação para as situações de liderança que vivenciará diante de seus alunos no dia a dia.

Enquanto o mundo se torna cada vez mais conectado pela via da tecnologia a vida das pessoas parece cada vez mais desconectada. Embora o mundo tenha trazido uma aparente necessidade de mudança na hora de liderar, criar estratégias e organizar os processos de gestão, as empresas pouco tem conseguido mudar de fato. (Krausz, 2007).

O grande desafio dos líderes tem sido desenvolver o que Argyris e Schon (1978) denominam como “conhecimento para ação”, “uma nova capacidade de perceber e considerar as fontes mais profundas e intangíveis das quais emanam o comportamento, a inovação e a mudança”.

Neste contexto de conhecimento para a ação, o papel do professor como líder é parte fundamental para trabalhar o processo de ensino e aprendizagem como ferramenta primordial para a transformação de pessoas.

Considerando a sala de aula, o espaço onde acontecem as intervenções do processo de ensino e aprendizagem para formação de profissionais e transformação de pessoas, é importante observar o comprometimento do professor com a educação e com o conhecimento fazendo a seguinte pergunta: Em que medida o papel de liderança do professor impacta nos resultados do processo ensino e aprendizagem dos alunos de uma IES do DF? Assim, respondendo a esta questão poderemos averiguar se realmente tal ensino e aprendizagem é absorvido pelos alunos de forma satisfatória.

Este estudo tem por objetivo analisar a importância da liderança do professor no processo ensino e aprendizagem em uma IES do DF compreendendo o perfil do

professor; identificando os tipos de liderança exercida pelo professor; analisando a importância da liderança dos professores perante ao aluno; verificando a satisfação dos alunos e identificando se a metodologia aplicada pelos professores foi relevante no processo ensino e aprendizagem.

A razão pela qual foi escolhido o tema “A importância da liderança do professor no processo de ensino e aprendizado dos alunos em uma Instituição de Educação Superior do DF, deve-se ao fato de ampliar bibliograficamente o conceito de liderança e de poder analisar a importância do professor como líder para o alcance do processo de ensino e aprendizagem para a transformação de pessoas, tanto no âmbito profissional como pessoal.

Ainda, entender como a Instituição pesquisada dinamiza e disponibiliza ferramentas para que o professor seja considerado líder de sua turma, alcançando resultados satisfatórios perante aos alunos e a Instituição.

Neste sentido, é necessário que o professor possua postura de líder para trabalhar em equipe com seus alunos, sanando as dificuldades e estando atento ao planejamento e a metodologia de ensino, alcançado assim, a produtividade, criatividade, capacidade de pensar e vivenciar o novo, transformando pessoas e cidadãos. É primordial que ele entenda quais são as características que se aplicam ao seu cargo e buscar sempre novos conhecimentos e ferramentas que podem ser úteis para o desenvolvimento de seus alunos. E estar sempre desenvolvendo junto a eles a empatia a fim de trazer o aluno para junto dele.

Podemos dizer ainda, que é necessário que ele mantenha a postura de líder de forma adequada à situação, ou seja, que pratique a liderança situacional utilizando um estilo de liderar que esteja conforme a situação de momento.

Por fim, o líder é figura imprescindível para o sucesso de uma organização. A liderança é um trabalho ligado diretamente com as pessoas. O líder deve desenvolver competências para conseguir fazer a gestão de sua equipe com eficiência e eficácia. Para ser um bom líder é fundamental que haja uma relação de confiança com os seus superiores e com sua equipe. O líder deve ser pessoa fundamental para motivação de sua equipe e ainda este líder deve ser uma pessoa preparada, capacitada e atenta as mudanças.

## **REFERÊNCIAL TEÓRICO**

Uma das diversidades que vem sendo apostado pelas organizações, é o capital humano, que passa a ser visto como talento. Esse diferencial humano ganha valor para as organizações e se torna uma poderosa arma no quesito: competitividade. Este alto empenho é obtido pelas organizações por meio de capacitação, retenção e manutenção dos talentos. (OKABAYASHI, 2013).

No Brasil, em tempos de crise econômica, os profissionais precisam ser ainda

mais eficientes no trabalho, para garantir sua posição no mercado. Contudo, outro fator que vem ganhando peso e se tornando preocupação dos grandes executivos do mundo inteiro, é a capacitação desses talentos que já foram captados.

Segundo Hunter (2006), três quartos das empresas americanas gastam por ano um valor estimado em 15 bilhões de dólares em treinamento, desenvolvimento e consultoria para suas equipes de liderança. No entanto, mais de 90% deste valor acaba sendo revelado um enorme desperdício de dinheiro. Pesquisas apontam que apenas 10% dos líderes treinados apresentam real mudança em seus comportamentos após os treinamentos oferecidos pela empresa.

Para as Instituições de Educação Superior o fato não é muito diferente. Para obter os resultados necessários, as Instituições investem em treinamentos, capacitação e desenvolvimento de seus profissionais, onde muitos não dão o valor esperado e não colocam em prática, ou não absorvem o processo de ensino e aprendizagem passado para que possam obter melhores resultados.

## **O PAPEL DO PROFESSOR**

De acordo com Tardif (2002), os saberes que servem de base para a educação, não se limitam a conteúdos que dependem de um conhecimento especializado, ou seja, ele não corresponde apenas aos conhecimentos teóricos obtidos nas universidades e produzidos pelas pesquisas na área da Educação, e sim, para estes professores de profissão a experiência de trabalho transmitido ao seu aluno é fonte privilegiada de seu saber-ensinar.

Segundo Jordão (2003), o professor líder deve ser uma pessoa observadora do comportamento pessoal e interpessoal de seus alunos, buscando identificar o que há de melhor e o que deve ser melhorado, para um direcionamento contínuo tanto no aspecto acadêmico quanto no aspecto comportamental. Deve ser ainda uma pessoa que consiga ajudar seus alunos a encararem a realidade do cotidiano e mobilizá-los para que façam mudanças, para que consigam alcançar a superação do que foi feito hoje e encontrem a motivação para novos desafios.

Neste sentido, o professor líder é figura importante que se torna responsável pela identificação e pelo apoio nas dificuldades de cada aluno. Trata-se de um profissional que se compromete no âmbito de uma organização educacional, a apoiar os que visam alcançar determinado resultado perante ao seu aluno e a Instituição.

Ainda neste contexto, o aluno deve ser instigado e motivado o tempo todo a entender e procurar respostas, para assim passar pelo processo de aprendizagem de forma satisfatória, neste ponto entra o professor como peça fundamental dentro de sua sala de aula, revendo suas práticas, inovando sua metodologia, seus referenciais de análise, colocando as pesquisas como pressupostos da sua prática pedagógica. Como afirma Santos (2001, p.23).

“[...] a integração entre ensino e pesquisa na universidade representa um grande problema que precisa ser superado, se realmente se pretende a melhoria do ensino de graduação, hoje tão duramente criticado no interior e no exterior das instituições de educação superior. Sucessivas mudanças de currículo têm mostrado que com modificações formais não serão resolvidos os desafios postos por esse nível de ensino.

Percebe-se também que essa integração só será possível quando o ensino for colocado como prioridade ao lado da pesquisa, dispensando-lhe o interesse e os cuidados conferidos a esta última (SANTOS, 2001, p.23):”

A Lei de Diretrizes e Bases, Lei n. 9394/96, afirma em seu artigo 42, alínea III, que uma das finalidades da educação superior é

Incentivar o trabalho de pesquisa e investigação científica, visando o desenvolvimento da ciência e da tecnologia e da criação e difusão da cultura, e, desse modo desenvolver o entendimento do homem e do meio em que vive.

Freitas (2002) enfatiza que as reformas educativas atuais colocam os educadores em confronto com dois desafios, quais sejam, reinventar a escola como local de trabalho e reinventar a si mesmo como pessoas e profissionais da educação.

Neste contexto, a análise do papel do professor deve ser feita considerando todas as variáveis, sejam de caráter interno ou externas, como as questões sociais, políticas, econômicas, que em maior ou menor escala, afetam sua ação pedagógica.

Para Moran, Masetto, Behrens (2009, p.14), o ensino de qualidade envolve muitas variáveis, dentre as quais destaca:

- Organização inovadora, aberta, dinâmica;
- Projeto pedagógico participativo;
- Docentes bem preparados intelectual, emocional, comunicação e eticamente. Bem remunerados, motivados e com boas condições profissionais;
- Relação efetiva entre professores e alunos que permita conhecê-los, acompanhá-los, orientá-los;
- Infraestrutura adequada, atualizada, confortável. Tecnologias acessíveis, rápidas e renovadas;
- Alunos motivados, preparados intelectual e emocionalmente, com capacidade de gerenciamento pessoal e grupal. (MORAN, MASETTO, BEHRENS, 2009, p. 14).

## **CONCEITO DE LIDERANÇA**

Segundo Kuazaqui e Gamboa (2005 p. 107), “Líder é aquele indivíduo possuidor de determinadas características, habilidades, qualidade e competências, capaz de converger valores e ideais para um lugar comum. No caso empresarial, cabe a ele conduzir a equipe de talentos rumo à obtenção de objetivos e resultados”.

Segundo Hemphill&Coons (1957, p.7) “Liderança é o comportamento de um indivíduo quando está dirigindo as atividades de um grupo em direção a um objetivo comum”. Embora sejam vários os conceitos uma coisa se mostra clara, liderança está altamente relacionada ao poder de influência que um ser tem sobre os outros.

Uma das mais importantes habilidades de um bom líder é a capacidade de influenciar pessoas, ou seja, vender uma ideia a seus liderados e conseguir que eles queiram buscar os mesmos ideais de forma natural. Para Maxwell, (1999) “Liderança é influência... nada mais, nada menos”.

## **TIPOS DE LIDERANÇA**

Serão tratados os dois tipos mais discutidos pela literatura: Transacional e Transformacional.

## LIDERANÇA TRANSACIONAL

Segundo Jesus e Silveira (2013), a liderança transacional é um processo de reconhecimento de desempenho, onde é trabalhado a troca entre seu líder e liderados, ocorrendo a valorização e reconhecimento pelos esforços de seus subordinados, promovendo assim o cumprimento de tarefas e resultados através de recompensas.

Para Jesus e Silveira (2013) esse tipo de liderança motiva os subordinados a realizar tarefas, caracterizada pelo reforço positivo ou negativo, e ainda é muito utilizada em treinos, e com certa limitação na troca de primeira ordem.

Neste sentido, a liderança transacional utiliza as ferramentas de incentivos influenciando assim seus subordinados, onde fica claro para seus seguidores que a tarefa deve ser realizada e que será recompensado por isso, podendo utilizar como recompensa prestígio, valorização, valores em espécie em cada objetivo alcançado. (SILVA, 2008)

Segundo Robbins, Judge e Sobral (2010, p. 374),

líderes transacionais conduzem ou motivam seus seguidores em direção as metas e objetivos estabelecidos por meio do esclarecimento de funções e das exigências das tarefas.

O quadro 1 sintetiza as principais características dos tipos de liderança transacional

### Quadro 1 - Características dos líderes transacionais

Recompensa contingente	* negocia a troca de recompensas por esforço, promete recompensas pelo bom desempenho, reconhece as conquistas
Administração por exceção (ativa)	* procura e observa desvios das regras e padrões, tomando as atitudes corretivas necessárias
Administração por exceção (passiva)	* intervém apenas quando os padroes não são alcançados
Laissez-faire	* abdica das responsabilidades, evita tomar decisões

Fonte adaptado de Robbins, Judge e Sobral (2010)

Para Wright, Kroll e Parnell (2010), liderança transacional significa o líder utilizar a autoridade de seu cargo, oferecendo recompensas como pagamento e status em troca dos esforços de seus liderados.

Segundo Silva (2008), a liderança transacional ocorre quando há uma influência no relacionamento do líder e seus liderados, valorizando o papel do liderado e fortalecendo seu vínculo com a equipe. Estes liderados trocam as suas competências, responsabilidades e comprometimento por recompensas que vão desde os aspectos físicos como salários, e ainda por recompensas menos tangíveis como honra e status.

Sendo assim, a liderança transacional é uma liderança onde o líder com seu poder, consegue influenciar sua equipe de forma que ela realize suas tarefas alcançando objetivos e metas em troca de atender as necessidades de seus liderados.

## LIDERANÇA TRANSFORMACIONAL

Segundo Jesus e Silveira (2013), a liderança transformacional tornou-se referência no estudo das organizações. Este tipo de liderança impulsiona as mudanças de seus liderados a partir do carisma e da visão de futuro de seu líder, tornando-os pessoas que compartilham dos mesmos pensamentos de seu líder.

Segundo Robbins, Judge e Sobral (2010), os líderes transformacionais são mais eficientes por serem mais criativos e transcendendo aos seus liderados que trabalhem a sua criatividade. Esse tipo de liderança proporciona aos seus liderados a procura por metas mais ambiciosas, alinhadas com o plano estratégico das organizações.

Neste sentido, é percebido que a liderança transformacional trabalha de forma que promova o desenvolvimento e as habilidades de seus liderados, pois tem poder de influência, e tratará seus liderados de forma individualizada.

O quadro 2 sintetiza as principais características dos tipos de liderança transformacional

### Quadro 2 - Características dos líderes transformacionais

Influência idealizada	* oferece uma visão e sentido de missão, estimula o orgulho, ganha respeito e confiança
Motivação inspiracional	* comunica suas altas expectativas, utiliza símbolos para focar os esforços, expressa propósitos importantes de maneira simples
Estímulo intelectual	* promove a inteligência, a racionalidade e a cuidadosa resolução de problemas
Consideração individualizada	* dá atenção personalizada, trata cada funcionário individualmente

Fonte adaptado de Robbins, Judge e Sobral (2010)

Para Wright, Kroll e Parnell (2010), liderança transformacional é a forma onde o líder inspira o envolvimento de seus liderados em uma missão, oferecendo um “sonho” ou “visão” de uma ordem mais alta do que a presente realidade de seus liderados.

Neste sentido, Silva (2008), diz que a liderança transacional ocorre quando líderes e liderados se relacionam de tal forma que o nível de motivação se eleva de ambas as partes, onde o poder a liderança se realiza de forma mútua em um propósito comum.

Por fim, segundo Robbins, Judge e Sobral (2010), líderes transacionais são líderes que conduzem ou motivam seus seguidores em direção às metas estabelecidas por meio do esclarecimento das funções e das exigências das tarefas, por sua vez, líderes transformacionais são líderes que inspiram seus seguidores a transcenderem os próprios interesses e que são capazes de causar um impacto profundo e incomum em seus liderados.

## **IMPACTOS DA LIDERANÇA NOS RESULTADOS**

A liderança é parte fundamental para o impacto dos resultados de uma organização. O fator emocional é uma das técnicas que tornam líderes eficazes. Segundo Robbins, Judge e Sobral (2010), a emoção transmitida em um discurso normalmente é elemento crucial para que os liderados aceitem ou rejeitem a mensagem do líder.

Ainda para Robbins, Judge e Sobral (2010), quando líderes se sentem animados, entusiasmados, ou acreditam na organização, ao passar estes sentimentos aos seus liderados tendem a energizá-los transmitindo eficácia, competência, otimismo e prazer, fazendo compreender a visão de futuro da organização e aceitando assim as mudanças necessárias para o alcance de objetivos.

Robbins, Judge e Sobral (2010), diz que líderes que focam em objetivos inspiradores criam otimismo e entusiasmo em seus liderados, levando-os a interações sociais mais positivas com seus colegas e clientes.

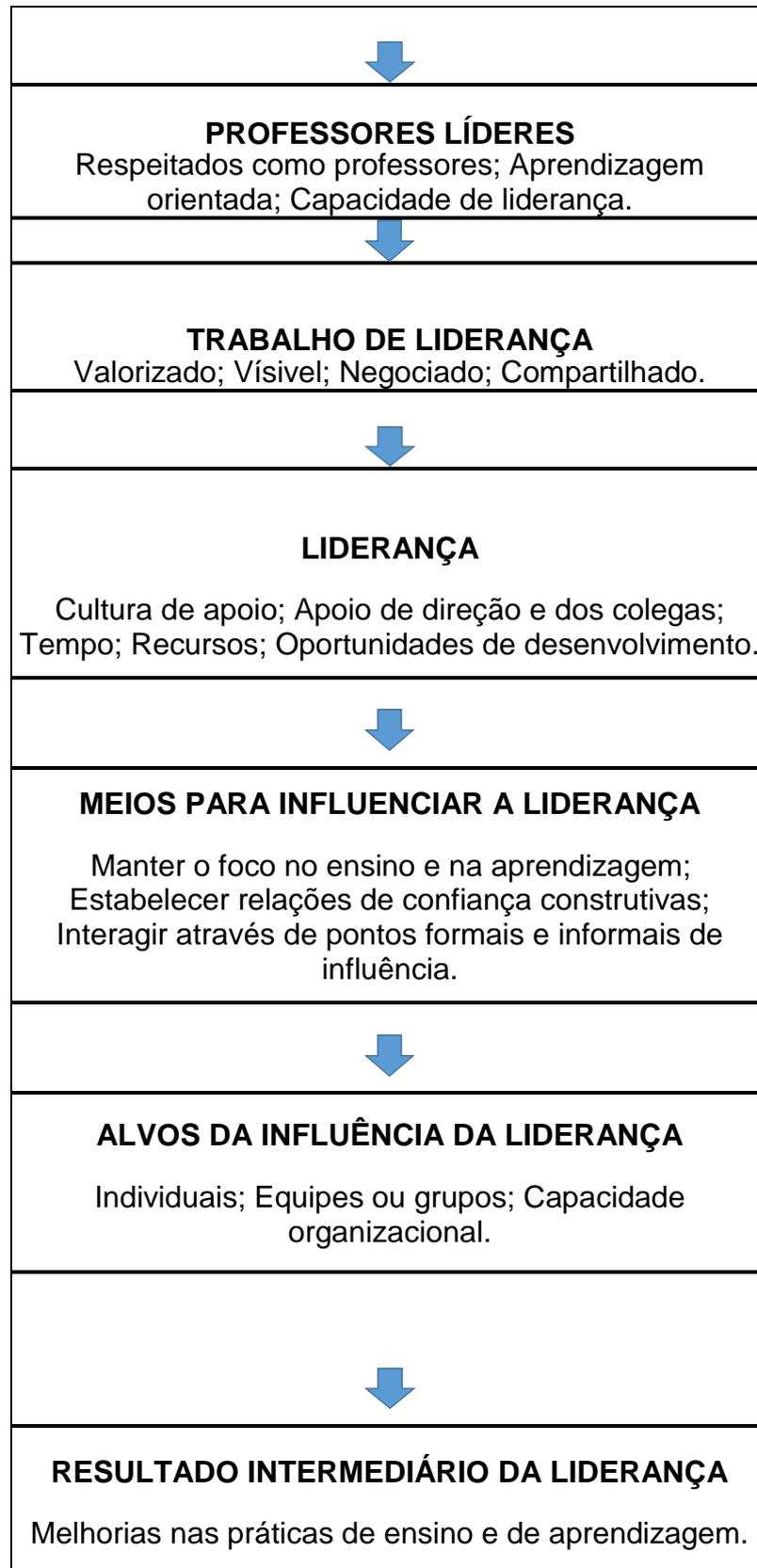
Para os impactos de uma liderança, não podemos deixar de citar a liderança estratégica, que segundo Wright, Kroll e Parnell (2010), é caracterizado por maior complexidade, ambiguidade e sobrecarga de informações, envolvendo a complicada tarefa de integrar várias áreas funcionais para o resultado positivo ou negativo das organizações, pois apesar da boa liderança ter papel importante, não se pode dizer que é suficiente para a eficácia da organização.

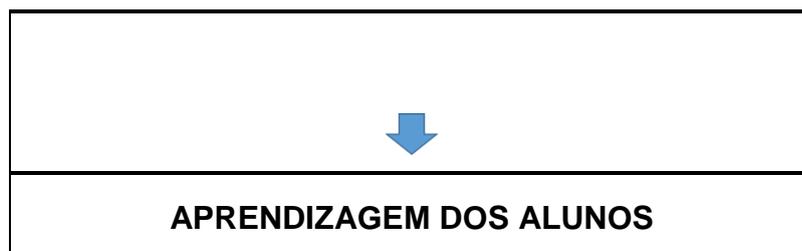
Outro fator importante nos impactos da liderança nos resultados, são os chamados inteligência emocional e eficácia da liderança, onde são trabalhados cinco componentes da inteligência emocional – autoconsciência, autogerenciamento, automotivação, empatia e habilidades sociais – que permite o líder tornar-se uma estrela do desempenho. “As evidências indicam que, quanto mais alto o escalão da estrela do desempenho, maior a capacidade da IE parecer ser a razão da eficácia”. (ROBBINS, 2009).

Ainda para Robbins (2009) a confiança, ou a falta dela, ganha cada vez mais importância dentro das organizações. A confiança parece ser atributo essencial na liderança. Quando liderados confiam em seu líder, estes se tornam vulneráveis na certeza de que seus direitos e interesses não serão prejudicados. Não se segue um líder se este não demonstrar confiança a seus liderados, sendo assim a honestidade e uma vantagem e fator decisivo em uma liderança.

Por fim, podemos dizer que a liderança de forma geral é fator importante dentro de uma organização, porém podemos dizer que esta liderança pode tanto ter impactos e

resultados positivos quanto negativos, pois ela não define sozinha a eficácia da organização.





## O PROFESSOR COMO LÍDER

Segundo Antunes & Silva (1997) a história da liderança dentro das Instituições de Educação Superior é sinônimo de liderança do Diretor, ou ainda está ligada a liderança de seus intermediários como coordenadores e diretores de turma. Neste sentido, a importância do professor é fundamental, pois é este que possui a missão da organização, para desempenhar, organizar, executar, avaliar e reformular o processo de ensino e aprendizagem, ou seja, é quem deve realizar a liderança pedagógica.

Neste contexto, a liderança dos professores trabalha 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 aprendizagem dos alunos e a sua realização. 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, pp. 287-288)

Figura 1 - Figura conceitual para a liderança dos professores

**Fonte: Adaptado de York-Barr e Duke (2004, p.289)**

Para Tardif (2007), a liderança de um professor se dá por meio de sua formação e de suas práticas, que estão relacionadas a sua história escolar e a sua construção profissional, revelando assim os saberes docentes construídos por meio de práticas de qualidade e conhecimentos adquiridos em sua formação ao longo do tempo.

Segundo Bennis (1996), líder por definição é um inovador, original e desenvolvedor. Ele tanto faz coisas que nunca ninguém fez, como faz melhorias em processos já existentes. De acordo com o que aprendeu no passado tem visão de futuro e habilidades para resolução de problemas e alcance dos objetivos.

Nesse sentido, podemos dizer que o professor líder consegue trabalhar tanto com o quesito inovação, como com o processo de ensino que aprendeu no seu dia a dia. Os conhecimentos adquiridos e transmitidos, traz um processo de ensino e aprendizagem para o aluno que pode mudar e transformar seu pensamento para determinados assuntos.

## **RESULTADO ACADÊMICO**

Segundo Senge (2000), criar organizações voltadas para o aprendizado e crescimento não é trabalho fácil, não existe fórmula para este aprendizado, porém, parte da organização ter uma visão de mudança sistêmica para melhores resultados.

Ainda segundo Senge (2000), líder significa pessoa autoritária, onde liderados tem a percepção de que só haverá mudanças se este os guiarem no processo. Porém, o líder que compartilha as recompensas com seus liderados, faz com que estes se sintam parte da organização se importando com esta organização, produzindo assim melhores resultados.

Ulrich (2000, p.20) afirma que, na última década, “desenvolver melhores líderes consistia em identificar e aprimorar os atributos da liderança”. Porém, a maioria das organizações visa lucros ou algum tipo de resultado. Sendo assim, ele propõe que a liderança seja orientada para resultados, pois a liderança eficaz exige atributos aliados a resultados.

Ulrich (2000) ainda destaca que a liderança para resultados “atribui valor ao conhecimento, à educação, à experiência e à criatividade da força de trabalho” e que, “O trabalho do líder consiste em assegurar a produtividade do conhecimento dos empregados e em transformar o capital humano em valor para o cliente”.

Para Ulrich (1999), as organizações constroem uma marca de liderança orientada para os resultados de acordo com quatro passos a seguir: 1) Acreditar na importância da liderança; 2) Desenvolver uma marca de liderança; 3) Avaliar os líderes e encontrar os pontos fracos; e 4) Investir em liderança.

Neste contexto, é importante visar que a liderança junto aos liderados está vinculada ao processo de aprendizado, as atribuições por meio de conhecimento e do investimento em educação, e da partilha de recompensas para que os liderados se sintam parte do todo, pois para o alcance de resultados é necessário que todos estejam envolvidos em uma mesma missão.

Podemos dizer ainda que para o ambiente acadêmico os processos não são diferentes, pois as Instituições de Educação Superior também é uma organização que precisa de resultados. Tais resultados são obtidos através do trabalho do corpo docente, e de toda a equipe administrativa desta Instituição. Para tanto o papel do professor líder tem atenção especial, pois ele é o disseminador da importância da dedicação de seu alunado para todo o processo de ensino e aprendizado, por meio dele tanto o aluno como a Instituição terão resultados favoráveis, sendo para a transformação do aluno, como para o crescimento da Instituição.

## **METODOLOGIA**

Esta pesquisa pode ser considerada de natureza exploratória devido envolver levantamento bibliográfico, questionário (survey) com pessoas que tiveram (ou tem) experiências práticas com o problema pesquisado e análise de exemplos que estimulem a compreensão. Possui ainda a finalidade básica de desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias para a formulação de abordagens posteriores. Dessa forma, este tipo de estudo visa proporcionar um maior conhecimento para o pesquisador acerca do assunto, a fim de que esse possa formular problemas mais precisos ou criar hipóteses que possam ser pesquisadas por estudos posteriores (GIL, 1999, p. 43).

A organização pesquisada, foi uma Instituição de Educação Superior do DF no ano de 2018. A Instituição possui a seguinte estrutura organizacional: Diretoria de Unidade, Vice Diretoria de Unidade, Diretor de Escola, Coordenação de Curso e setores administrativos a serviço do aluno distribuídos em dois prédios, contendo os seguintes cursos: Ciências Contábeis, Direito, Pedagogia, Serviço Social, Sistema de Informação, Tecnologia em Análise e Desenvolvimentos de Sistemas, Tecnologia em Gestão Pública e Tecnologia e Gestão em Recursos Humanos.

A coleta de dados foi realizada em dezembro de 2018, tendo como respondente os discentes da Instituição, que possui em média 1760 alunos distribuídos nos dois prédios. O questionário foi enviado para 500 alunos da Instituição de forma online. A amostra forneceu variáveis relevantes para o entendimento do problema pesquisado, ou seja, a questão do professor como líder no processo de ensino e aprendizagem. Foi elaborado um instrumento de pesquisa tipo *survey*, tratada dentro da classificação proposta por Pasquali (1996) que considera o número de nove respondentes para cada questão/item desenvolvido. Esta amostra foi composta em 3 dimensões identificadas na literatura: o papel do professor, tipos de liderança e os impactos da liderança nos resultados.

A primeira dimensão tratou a respeito do papel do professor, sendo estruturada por quatro itens; a segunda dimensão tratou a respeito dos tipos de liderança, estruturada por quatro itens; e a terceira dimensão tratou a respeito dos impactos da liderança nos resultados, estruturada por dois itens. Para medir o grau de concordância e discordância, foi aplicada uma escala tipo Likert com 5 graus, sendo 1 para menor discordância e 5 para maior concordância.

Foi enviado por e-mail, no dia 19.12.2018, o endereço eletrônico para o acesso ao instrumento, sendo determinado um prazo de dezenove dias para a resposta. No prazo final, houve um retorno de 165 questionários respondidos, ou seja,

33% do total enviado. As técnicas e análise dos resultados, demonstram a satisfação ou insatisfação do aluno perante a liderança do professor, os tipos de liderança e os impactos nos resultados. Trazendo de forma rápida e clara reflexão para a IES.

Após a coleta, os dados foram tratados em uma planilha Excel, onde a linha correspondeu aos conceitos dos respondentes e as colunas aos itens. Foram calculadas, por meio da média, desvio padrão e intervalo de confiança de cada item, o que permitiu fazer a conclusão dos resultados de acordo com o referencial teórico.

## RESULTADOS E DISCUSSÕES

Os resultados apresentados a seguir, bem como a discussão e análise obedecerá às dimensões levantadas nos objetivos específicos da pesquisa: o papel do professor, estilos de liderança: transacional e transformacional e impactos da liderança nos resultados.

### O PAPEL DO PROFESSOR

Quanto à avaliação sobre o papel do professor, a Tabela 1 representa as médias de cada afirmativa, facilitando a interpretação como tendência dos respondentes em discordar ou concordar com as questões apresentadas.

**Tabela1 - média das questões sobre o papel do professor da Instituição de Educação Superior do DF**

ITEM	MEDIA
1. Os meus professores observam o comportamento pessoal e interpessoal dos alunos.	<b>3,30</b>
2. Os meus professores ajudam os alunos a encararem a realidade do cotidiano e os mobilizam para que façam mudanças.	<b>3,55</b>
3. Os meus professores são comprometidos com a educação para o alcance do sucesso dos alunos.	<b>3,86</b>
4. Os meus professores são inovadores em sua metodologia buscando integrar teorias e práticas para o sucesso da aprendizagem dos alunos.	<b>3,42</b>

Fonte: Dados da pesquisa

A média de 3,30 (intervalo de confiança entre 3,14 e 3,47) sobre o fato dos professores observarem o comportamento pessoal e interpessoal dos alunos, apresenta uma tendência a concordância. Professores líderes que observam seus liderados estão em busca de identificar o que há de melhor e o que deve ser melhorado, com direcionamento contínuo tanto no aspecto acadêmico quanto no aspecto comportamental. (JORDÃO, 2003)

No item se os professores ajudam os alunos a encararem a realidade do cotidiano, com média de 3,55 (intervalo de confiança entre 3,38 e 3,72), aponta-se para a concordância. Na percepção dos alunos foi demonstrado a importância do professor líder, que identifica e apoia nas dificuldades de cada aluno. (JORDÃO, 2003).

Em relação ao comprometimento dos professores com a educação, com média de 3,86 (intervalo de confiança entre 3,72 e 4,00), a concordância apresentada, deve-se a percepção de um professor comprometido com seus alunos e com a Instituição para o alcance do sucesso de ambos, pois um profissional comprometido determina o alcance de resultados. (JORDÃO, 2003).

Quanto aos professores serem inovadores em sua metodologia buscando integrar teorias e práticas, com média 3,42 (intervalo de confiança entre 3,25 e 3,58), apresenta tendência a concordância. Os alunos entendem que o professor é peça fundamental para o sucesso do ensino e aprendizagem de forma satisfatória, instigando e motivando seus alunos. (SANTOS, 2000).

A partir da análise das médias em relação ao papel do professor da Instituição de Educação Superior, constatou-se que as médias estão para a concordância. Sendo assim, podemos concluir que para os respondentes (alunos), o professor tem papel importante como líder dentro da sala de aula, influenciando e motivando seus alunos a buscarem mudanças e a encararem a realidade do cotidiano com comprometimento ao processo de ensino e aprendizagem.

## TIPOS DE LIDERANÇA

Quanto à avaliação sobre tipos de liderança, a Tabela 2 representa as médias de cada afirmativa, facilitando a interpretação como tendência dos respondentes em discordar ou concordar com as questões apresentadas.

**Tabela 2 - média das questões sobre estilos de liderança da Instituição de Educação Superior do DF**

ITEM	MEDIA
5. Os meus professores utilizam ferramentas de incentivo para a entrega de bons resultados de trabalhos e provas.	<b>3,27</b>
6. Os meus professores são carismáticos e possuem visão de futuro compartilhando seus conhecimentos e experiências.	<b>3,93</b>
7. Os meus professores reconhecem o desempenho do aluno promovendo a valorização pelos seus esforços.	<b>3,56</b>
8. Os meus professores se relacionam com os alunos de forma que os envolvam na missão da educação, oferecendo a visão da realização de um sonho.	<b>3,52</b>

Fonte: Dados da pesquisa

Na questão, onde os professores utilizam ferramentas de incentivos para a entrega de bons resultados, com média de 3,27 (intervalo de confiança entre 3,11 e 3,44), apresenta tendência a concordância. Segundo Silva (2008), a liderança transacional utiliza ferramentas de incentivos influenciando seus liderados, deixando claro que o mesmo será recompensado pela entrega de um bom trabalho, um bom resultado.

No item, meus professores são carismáticos e possuem visão de futuro, com

média 3,93 (intervalo de confiança entre 3,78 e 4,07), aponta-se para a concordância. Pois para uma boa liderança é necessário carisma e compartilhamento de conhecimentos e experiências para se obter visão de futuro, tornando-os pessoas que possam compartilhar do mesmo pensamento de seus mestres. (JESUS e SILVEIRA, 2013).

A média 3,56 (intervalo de confiança entre 3,39 e 3,72), se refere ao reconhecimento dos professores com relação ao desempenho e valorização de seus alunos, apresenta concordância. Na liderança transformacional, a valorização e reconhecimento individual é uma das características denominada, consideração individualizada. (ROBBINS, JUDGE E SOBRAL, 2010)

Na questão, os meus professores se relacionam com os alunos de forma que os envolvam na missão da educação e visão da realização de um sonho, com média 3,52 (intervalo de confiança entre 3,38 e 3,67) apresenta concordância. O professor é fonte de inspiração atingindo grande envolvimento dos alunos em uma missão, oferecendo sonho ou visão de uma ordem mais alta na perspectiva de sonho realizado. (WRIGHT, KROLL E PARNELL, 2010)

A partir da análise das médias em relação aos tipos de liderança da Instituição de Educação Superior, constatou-se que as médias estão para a concordância. Podemos concluir que para os respondentes (alunos), existe presença forte de liderança nos professores, tanto para a liderança transacional que promete recompensas pelos esforços e bom desempenho, como para o transformacional que oferece visão de missão e de futuro, compartilhando experiências e conhecimentos para transformação pessoal e realização de objetivos.

## **IMPACTOS DA LIDERANÇA NOS RESULTADOS**

Quanto à avaliação sobre os impactos da liderança nos resultados, a Tabela 3 representa as médias de cada afirmativa, facilitando a interpretação como tendência dos respondentes em discordar ou concordar com as questões apresentadas.

**Tabela 3 - média das questões sobre impactos da liderança nos resultados da Instituição de Educação Superior do DF**

<b>ITEM</b>	<b>MEDIA</b>
9. Os meus professores focam em objetivos inspiradores criando otimismo e entusiasmo para o trabalho em equipe com os colegas de sala.	<b>3,44</b>
10. Os meus professores transmitem confiança aos alunos, deixando claro que seus direitos e interesses no processo ensino e aprendizagem não serão prejudicados.	<b>3,63</b>

Fonte: Dados da pesquisa

No item, os professores focam em objetivos inspiradores criando otimismo e entusiasmo para o trabalho em equipe, com média de 3,44 (intervalo de confiança entre 3,29 e 3,59), apresenta concordância por parte dos respondentes. Os professores

trabalham de forma inspiradora para que os resultados sejam alcançados, levando interações com seus colegas e clientes. (ROBBINS, JUDGE E SOBRAL, 2009)

A média 3,63 (intervalo de confiança entre 3,48 e 3,78), apresenta concordância, quando questionados se o professor transmite confiança, deixando claro que seus direitos e interesses não serão prejudicados. Pois, quando liderados confiam em seus líderes estes tem a convicção de que seus direitos e interesses não serão prejudicados, ainda completa dizendo que não se segue um líder se não houver confiança, assim, a honestidade é uma vantagem e fator decisivo em uma liderança. (ROBBINS, 2009)

A partir da análise das médias em relação aos impactos da liderança nos resultados de Educação Superior, constatou-se que as médias estão para a concordância. O que identifica que os professores trabalham de forma satisfatória para os resultados tanto de seus liderados como para a Instituição. Podemos dizer, que os alunos, tem plena confiança em seus líderes (professores) com a certeza de que eles trabalham no processo ensino e aprendizagem para o sucesso de seus alunos.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A pesquisa buscou demonstrar como ocorre a liderança do professor no processo ensino e aprendizagem em uma Instituição de Educação Superior, identificando o papel do professor, os tipos de liderança: transacional e transformacional e o impacto da liderança nos resultados. Para o alcance deste objetivo, foi trabalhado o conceito da liderança onde é demonstrado a influência do líder sobre seus liderados, estudo sobre os tipos de liderança: transacional e transformacional, bem como sobre o impacto da liderança nos resultados.

O estudo, por meio da metodologia escolhida, teve como público alvo: os alunos dos cursos de Administração, Ciências Contábeis, Direito, Pedagogia, Serviço Social, Sistema de Informação, Tecnologia em Análise e Desenvolvimentos de Sistemas, Tecnologia em Gestão Pública e Tecnologia e Gestão em Recursos Humanos da Instituição, que teve como finalidade identificar os objetivos específicos do trabalho apresentado.

No quesito papel do professor, a partir da análise realizada, foi observado que para as quatro questões, o maior número de respostas, ficaram em concordo, afirmando que a instituição possui professores comprometidos com seus alunos e com a instituição.

Ainda de acordo com a análise pode ser evidenciando que os professores da Instituição pesquisa, são observadores do comportamento pessoal e interpessoal de seus alunos, ajudando-os a encararem a realidade do cotidiano para o alcance do sucesso de seus alunos com metodologias que buscam integrar as teorias e as práticas para o processo de ensino e aprendizagem.

Para o quesito tipos de liderança, através da análise, pode-se identificar que o maior número de respostas, ficaram para concordo, afirmando a teoria estudada. Ainda com maior destaque para a questão de número seis que se refere ao carisma dos professores e se possuem visão de futuro compartilhando seus conhecimentos e experiências, onde a maioria das respostas ficaram entre concordo e concordo totalmente, dando ênfase a liderança transformacional, pois segundo Jesus e Silveira

(2013), a liderança transformacional impulsiona as mudanças de seus liderados a partir do carisma e da visão de futuro de seu líder, tornando-os pessoas que compartilham dos mesmos pensamentos de seu líder.

Sendo assim, a partir da análise dos resultados para tipos de liderança, podemos dizer que os dois tipos de liderança trabalham em conjunto, pois segundo Robbins, Judge e Sobral (2010), líderes transacionais conduzem ou motivam seus seguidores em direção as metas e objetivos estabelecidas por meio do esclarecimento de funções e das exigências das tarefas, mas que também, líderes transformacionais são mais eficientes por serem mais criativos transcendendo aos seus liderados que trabalhem a sua criatividade.

Diante disto, a pesquisa demonstrou que a liderança transformacional está fortemente presente na Instituição de Educação Superior, pois pode-se constatar que os comportamentos de liderança transformacional são os mais observados pelos respondentes.

Para o quesito impactos da liderança nos resultados, Robbins (2009) diz que quando seus liderados confiam em seus líderes, estes, tem a certeza de que seus interesses serão preservados, demonstrando que a confiança é atributo essencial para que os liderados sigam seus líderes.

Sendo assim, a partir da análise realizada referente a este quesito, foi observado que para as duas questões apresentadas, a pesquisa teve o maior número de respostas entre nem discordo, nem concordo e concordo, ainda dentro destas duas opções, o maior número está para concordo, afirmando que a instituição possui professores comprometidos com os resultados dos alunos e da instituição.

Ressalta-se então, que os alunos possuem a percepção de liderança de seu professor e que estes trabalham com o comprometimento para os resultados tanto de seus alunos como para a instituição, demonstrando ainda que a instituição trabalha de acordo com a ética e com a literatura pesquisada.

Portanto, a partir do resultado geral da pesquisa, podemos dizer que a Instituição de Educação Superior do DF pesquisada, possui professores qualificados, atendendo os quesitos de seu papel de professor, de liderança e comprometidos com os resultados, transmitindo aos seus alunos, segurança, valorização, visão de futuro, metodologias práticas, experiências vivenciadas em seu dia a dia e confiança para encararem o cotidiano com grandes expectativas e determinação.

Conclui-se então que a pesquisa respondeu os objetivos esperados em identificar o papel do professor, os tipos de liderança e os impactos da liderança nos resultados, demonstrando assim, a importância da liderança do professor no processo ensino e aprendizagem, pois a partir desta liderança é que o processo de transformação acontece nas pessoas e liderança nada mais é que fazer com que seus liderados te sigam de forma espontânea. Através da pesquisa, podemos observar, que ficou claro que os alunos possuem plena confiança nos professores e na instituição pesquisada, demonstrando que tanto o professor, o aluno e a instituição terão seus resultados alcançados.

## REFERÊNCIAS

ANTUNES, R. R. & SILVA, A. P. A liderança dos professores para a equidade e a aprendizagem. *Revista Lusófona da Educação*, 1997. Disponível em: <[revistas.ulusofona.pt/index.php/rleducacao/article/view/5130/3328](http://revistas.ulusofona.pt/index.php/rleducacao/article/view/5130/3328)>. Acesso em: 15/12/2018

ARGYRIS, C.; SCHÖN, D. A. *Organizational Learning: a theory of action perspective*. Reading, Mass: Addison Wesley, 1978.

BENNIS, W. *A formação do líder*. São Paulo: Atlas, 1996.

FREITAS, M. E. *Reflexão sobre as Aventuras e Desventuras da Vida Acadêmica*. RAE – Revista de administração de Empresas, São Paulo, 2002.

GARCIA, A. C. B. *A importância do relacionamento entre o professor e aluno no processo de aprendizagem*. Itu, 2012. 42 p.: il; 0,5mm. Monografia de Especialização, apresentada ao Centro Universitário Nossa Senhora do Patrocínio (CEUNSP). Área de concentração: Psicopedagogia Clínica. Disponível em: 18/10/2018.

GIL, A.C. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Atlas, 1999

HEMPHILL, J. K., & Coons, A. E., *Development of the leader behavior description questionnaire*, in R. M. Stogdill & A. E. Coons (eds.), *Leader behavior: Its description and measurement*, Columbus, OH: Bureau os Busines Research, Ohio State University, 1957.

HUNTER, J. C. *Como se tornar um líder servidor*. Trad. A. B. Pinheiro de Lemes. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.

JESUS, J. S. de, SILVEIRA, C. L. da. Liderança inovadora na gestão de uma instituição de Ensino. *Revista negócio em Projeção*, 2013. Disponível em: <<http://revista.faculdadeprojecao.edu.br/index.php/Projecao1/article/view/26>>. Acesso em: 23 de novembro de 2018.

JORDÃO, G. Professor, um líder na arte de educar. Paraná: *Revista Maringá*

JUSBRAZIL. Disponível em: <<https://www.jusbrasil.com.br/topicos/11689199/artigo-43-da-lei-n-9394-de-20-de-dezembro-de-1996>>. Acesso em: 28 de outubro de 2018.

KRAUSZ, R. *Coaching Executivo: a conquista da liderança*. São Paulo: Nobel, 2007.

KUAZAQUI, E.; LISBOA, T. C. & GAMBOA, M. *Gestão estratégica para a liderança em serviços em empresas privadas e públicas*. São Paulo: Nobel, 2005.

MORAN, J. M.; MASETTO, M. T.; BEHRENS, M. A. *Novas tecnologias e mediação pedagógica*. Campinas, SP: Papirus, 2009.

OKABAYASHI, A.; PANDO, D. A. Estratégias de Captação e Seleção de Talentos Humanos. *Revista Teste*, v.2, n.2, p. 53-63, 2013.

PASQUALI, L. Medida psicométrica. Em L. Pasquali (Org.) Teoria e Método de Medida em Ciências do Comportamento. UNB: Brasília: INEP, 1996.

RICHARDSON, R. J. e colaboradores. Pesquisa social: *métodos e técnicas*. São Paulo: Atlas, 1999

ROBBINS, S.P., F. *Comportamento Organizacional* – 8ª Edição. –São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

ROBBINS, S.P.; JUDGE, T.A.; SOBRAL, F. *Comportamento Organizacional – Teoria e prática no contexto brasileiro*. Pearson CW, 2010.

SAMPIERI, R. H.; CALLADO, C. F.; LUCIO, M. del P. B. Metodologia de Pesquisa, 5th edição. AMGH, 03/2013

SANTOS, L. L. C. P. Dilemas e perspectivas na relação entre ensino e pesquisa. In: ANDRÉ, Marli (Org.). *O papel da pesquisa na formação e na prática dos professores*. Campinas, SP: Papyrus, 2001.

SENGE, P. M. *A quinta disciplina: arte e prática da organização de aprendizagem*. 12. Ed. São Paulo: Best Seller, 2000.

SILVA, L. B. da. *Orientação de mestrado e de doutorado, à luz dos construtos de mentoria e liderança*. In: Encontro da ANPAD, 32, 2008. Rio de Janeiro. XXXII Encontro da ANPAD. Rio de Janeiro: EnANPAD, 2008. Disponível em: 08/12/2018.

TARDIF, M. *Saberes docentes e formação profissional*. Petrópolis, R.J.: Editora Vozes, 2002.

TARDIF, M.. *Saberes docentes e formação profissional*. Petrópolis: Vozes, 2007.

ULRICH, D.; *Results-Based Leadership*. Boston: Harvard Business Scholl Press, 1999.

ULRICH, D.; ZENGER, J.; SMALLWOOD, N. *Liderança orientada para resultados*. São Paulo: Campus, 2000.

WRIGHT, P.L. *Administração estratégica: Conceitos* / Peter Wrigt, Mark J. Kroll, John Parnel; tradução Celso A. Rimoli, Lenira R. Esteves. – São Paulo: Atlas, 2010