

**SEFIC2018**  
**UNILASALLE**

CIÊNCIA E TECNOLOGIA PARA A  
REDUÇÃO DAS DESIGUALDADES

**22 A 27**  
DE OUTUBRO

## **UMA BREVE REFLEXÃO ENTRE SABER DOCENTE E LIDERANÇA**

Carlos Guilherme Maciel Regus  
Dirléia Fanfa Sarmento (Orientadora)  
Universidade LaSalle/Canoas/RS

### **RESUMO**

O presente artigo foi escrito como resultado de um estudo teórico feito pelo autor envolvendo as temáticas: liderança e saberes docentes. O trabalho retrata a existência de conceitos que podem ser trabalhados de forma conjunta, sobretudo na formação de professores, servindo de interface para questões relacionadas com teorias e práticas educativas. Tem por objetivo relacionar aproximações conceituais e aprofundar concepções teóricas que orientam ações educativas.

**Palavras-chave:** *liderança, saberes docentes, formação de professores.*

**Área Temática:** ciências humanas.

### **1 INTRODUÇÃO**

O presente artigo tem como cerne a relação dos conceitos de liderança e saberes docentes e tem por objetivo relacionar os mesmos, destacar aproximações e aprofundar concepções teóricas que orientam ações educativas.

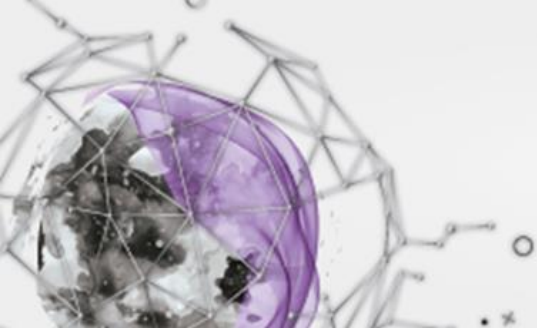
A problemática tem origem no processo de autoaperfeiçoamento deste autor. Ao estudar a temática liderança, observo que existe uma relação com conceitos de saber docente difundidos na formação de professores. Os conceitos que destaco servem de interface para questões relacionadas com teorias e práticas educativas e sugerem aos docentes concepções, maneiras de atuar, em qualquer sistema de ensino ou ambiente profissional. Assim, este artigo delinea-se do seguinte modo: primeiramente dialogo com os conceitos de liderança. Posteriormente, descrevo questões que envolvem os saberes docentes. Em cada subitem apresento um mapa síntese de conceitos (Quadros nº 1 e nº 2). Em seguida destaco a metodologia da pesquisa, as considerações finais e as referências usadas.

### **2 REVISÃO**

#### **2.1 Conceitos de Liderança**

Inicialmente, cabe destacar que o conceito de liderança já foi muito difundido e estudado por diversas áreas do conhecimento. Etimologicamente, a palavra líder é de origem celta, tendo como significado, “o que vai na frente”.

O termo também nos remete a ações e decisões de pessoas tidas como notáveis na história da humanidade que, apesar de não serem objeto do estudo, instigaram os seus seguidores a compartilharem da mesma visão.



Dentro da vasta literatura existente, destacam-se quatro correntes sobre a origem da palavra liderança e dos líderes, a saber:

1) Corrente centrada no líder: destaca que a qualidade do líder está intrínseca nessa pessoa, que possui virtudes e pratica ações de destaque perante um grupo. Desconsidera influências do meio.

2) Corrente centrada nos seguidores: considera que o líder é produto do meio (grupo que representa) e, não necessariamente, é eleito por suas competências e qualidades pessoais e pela capacidade de representar o grupo.

3) Corrente centrada na situação: defende que a liderança é resultado de uma situação envolvendo líder e liderados.

4) Corrente integradora: considera que a liderança é resultado de múltiplos fatores de influência e fatores constitutivos, aceitando aspectos das correntes anteriormente citadas.

O Manual de Liderança Militar do Exército Brasileiro (2011, p. 3-3) estabelece que a liderança militar é apoiada basicamente em três pilares: a) proficiência profissional; b) senso moral e traços de personalidade característicos de um líder; c) atitudes adequadas. O primeiro está relacionado à capacidade, o conhecimento de tudo aquilo que está relacionado ao desenvolvimento de sua função. O segundo refere-se ao agir da forma correta, refutando vantagens pessoais e atuando sempre em benefício de uma coletividade. E o terceiro é evidenciado pelo exercício da liderança, a capacidade de fazer e decidir com as ferramentas disponíveis. Assim, o líder militar deve “**saber, ser e fazer**, além de interagir com o grupo e com a situação”.

De acordo com o referido Manual (2011, p. 3-3):

“A liderança militar consiste em um processo de influência interpessoal do líder militar sobre seus liderados, na medida em que implica o estabelecimento de vínculos afetivos entre os indivíduos, de modo a favorecer o logro dos objetivos da organização militar em uma dada situação.”

Cortella (2011) considera que o líder é aquela pessoa capaz de, diante de dada circunstância, prosseguir com projetos, ideias e metas. Na busca do objetivo, dispõe de uma força de atuação, resultado da junção entre capacidade e ocasião, virtude e sorte. Destaca cinco competências que considera essenciais no líder:

1) Abrir a mente: ficar atento às mudanças e estar disposto a aprender com novas situações.

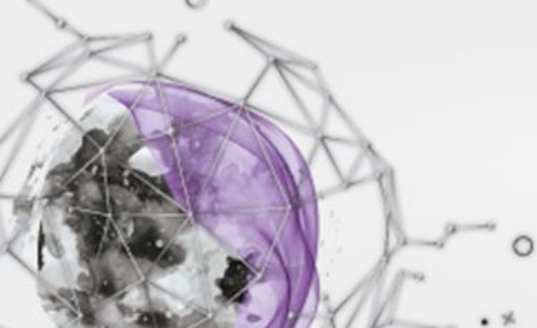
2) Elevar a equipe: aspecto fundamental frente aos desafios, levando o liderado consigo.

3) Recrear o espírito: fazer as pessoas se sentirem bem, ter alegria onde estão.

4) Inovar a obra: reinventar, buscar novos métodos e soluções.

5) Empreender o futuro: construir o futuro, visualizando e estruturando estratégias.

Já Fleury (2002, p. 259) ao estudar o papel das pessoas em uma organização, considerou que liderança consiste em um “processo social no qual é estabelecido um vínculo de influência entre pessoas, através da interação entre os líderes, seus liderados, um momento social e um fato.”



Covey (2015), ao estudar e trabalhar com pessoas, por longo período, em empresas, universidades, ambientes conjugais e familiares, verificou que muitas que atingiram sucesso social gerenciavam conflitos. Assim, declaravam a necessidade de serem mais coerentes, melhorar sua eficácia e terem relacionamentos mais satisfatórios. Enquanto pesquisava, identificou o quanto a percepção determina a maneira como vemos as coisas e influencia o comportamento humano. Disso posto, concluiu que grandes líderes das mais diversas áreas e pessoas que chamou de “altamente eficazes”, praticam sete hábitos, todos autoexplicativos: a) são proativos; b) começam com o objetivo em mente; c) fazem primeiro o mais importante, d) pensam em “vencer/vencer”; e) buscam compreender para depois serem compreendidos; f) criam sinergia; e g) afinam o instrumento (preparam-se para o que pode vir depois).

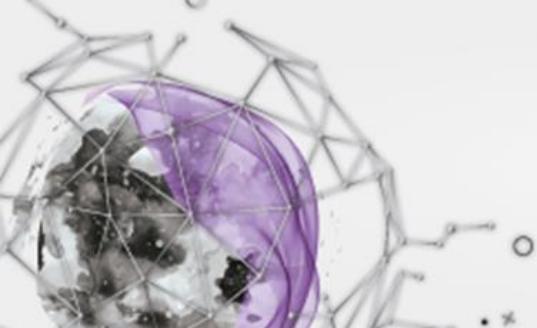
Assim, para dar uma melhor formatação visual para os conceitos descritos, elaborei o quadro abaixo:

Quadro nº 1: Mapa Síntese de Conceitos.

<b>MAPA SÍNTESE DE COCEITOS DE LIDERANÇA</b>			
<b>Correntes: Centrada no Líder, nos Seguidores, na Situação, ou Integradora</b>			
<b>Capacidades do Líder</b>			
<b>Manual de Liderança Militar</b>	<b>Cortella</b>	<b>Fleury</b>	<b>Covey</b>
- Proficiência profissional. - Senso moral. - Atitudes adequadas.	- Abrir a mente. - Elevar a equipe. - Recrear o espírito. - Inovar a obra. - Empreender o futuro. (o líder dispõe de uma <b>força de atuação = capacidade e ocasião, virtude e sorte.</b> )	- Influenciar pessoas. - Integrar líderes e liderados. - Observar o momento social e os fatos.	- Ser proativo. - Começar com objetivo em mente. - Fazer primeiro o mais importante. - Pensar vencer/vencer. - Compreender para depois ser compreendido. - Criar sinergia. - Afinar o instrumento. (o líder é uma combinação perfeita de visão, compreensão e experiência prática)
<b>Líder Militar</b>	<b>Líder</b>	<b>Líder</b>	<b>Pessoa eficaz</b>

Fonte: o autor. Adaptado de EXÉRCITO (2011), CORTELLA (2011), FLEURY (2002) e COVEY (2015).

Analisando o quadro acima e observando os inúmeros conceitos existentes na literatura, verifica-se que o conceito de liderança pode ser resumido como sendo a capacidade que uma pessoa tem de influenciar outras, de modo a buscarem um objetivo comum. No léxico prático da docência, ocuparia o ponto central, o cerne da profissão, tendo como objetivo preparar pessoas para o exercício de sua função social. Os conceitos de liderança podem ser relacionados com os conceitos de saberes docentes, conforme abaixo.



## 2.2 Os saberes docentes

Atualmente, todos somos capazes de identificar que a atuação de um professor no ambiente escolar não é resumida por um saber único. Ela é composta por conhecimentos que foram adquiridos ao longo da atividade profissional, contemplando sua formação, origens, experiências, dentre outros. São os chamados saberes docentes.

A palavra saber, etimologicamente, origina-se do latim, “*sapere*”, que significa, “ter gosto”. O saber docente, então, está relacionado ao gosto pela profissão docente, indicando o domínio do conhecimento que envolve essa atividade profissional.

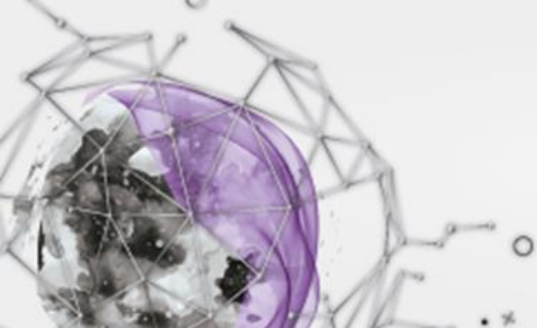
Reforçando a ideia inicial deste artigo, Tardif (2004, p. 61) traz que “os saberes que servem de base para o ensino, tais como são vistos pelos professores, não se limitam a conteúdos bem circunscritos que dependem de um conhecimento especializado”. Ou seja: o exercício da docência, o saber docente, relaciona-se com conceitos oriundos de diversas áreas do conhecimento, são heterogêneos, e “abrangem uma grande diversidade de objetos, de questões, de problemas que estão todos relacionados com seu trabalho”.

Na obra intitulada *Saberes Docentes e Formação Profissional*, Tardif (2002) considera a existência de quatro tipos de saber docente: a) os saberes da formação profissional; b) os saberes disciplinares; c) os saberes curriculares; e, d) os saberes experiências. O primeiro está relacionado aos conceitos adquiridos no processo de formação. O segundo pode ser descrito como aqueles saberes identificados ao longo dos tempos pela comunidade científica, disponíveis nas mais diversas fontes de consulta. O terceiro é visto nos processos de ensino das instituições sob a forma de como conduzir um currículo escolar, destacando os objetivos e métodos. O quarto é resultado do exercício profissional, das relações de trabalho, da prática pedagógica. Assim, analisando as considerações de Tardif, observa-se um conjunto de diferentes saberes necessários para o exercício da docência, que são construídos, mobilizados e acumulados pelos professores ao longo de sua vida profissional.

Pimenta (1994) considera que os saberes docentes são três: a) experienciais; b) do conhecimento; e, c) saberes pedagógicos. O primeiro tem relação com os saberes adquiridos ao longo da vida. O segundo é resultado do constante processo de aprendizagem ao longo da vida, evidenciado em toda situação em que se pode aprender, com a troca de conhecimentos entre quem ensina e quem aprende. O terceiro, que mescla questões dos saberes adquiridos na formação e no exercício profissional.

Verifica-se que os saberes docentes descritos por Tardif e Pimenta se aproximam, principalmente quando se referem aos saberes experienciais e a prática pedagógica. Tais conceitos ajudam a formar aquilo que se chamou de identidade docente, o ato de ser professor. Nóvoa (1992, p. 16), assim descreve a identidade docente:





A identidade não é um dado adquirido, não é uma propriedade, não é um produto. A identidade é um lugar de lutas e de conflitos, é um espaço de construção de maneiras de ser e estar na profissão. Por isso, o mais adequado falar em processo identitário, realçando a mescla dinâmica que caracteriza a maneira como cada um se sente e se diz professor.

Nesse escopo, o autor (ibidem, 1992, p.16) instiga os seus leitores com interrogações do tipo: “Como é que cada um se tornou o professor que é hoje? E por quê? De que forma a ação pedagógica é influenciada pelas características pessoais e pelo percurso de vida profissional de cada professor?” Tais perguntas foram investigadas na obra *Vidas de Professores*. Como respostas verificam-se os três “AAA”, que ajudam no resgate da identidade docente: a) Adesão, a certos princípios e valores; b) Ação, situação em que o mestre adota dada maneira de agir em sala de aula; c) Autoconsciência, situação em que o docente ocupa quando reflete sobre decisões que tomou e suas consequências.

Uma melhor formatação visual sobre os conceitos descritos pode ser vista no quadro abaixo:

Quadro nº 2: Mapa Síntese de Conceitos.

OS SABERES DOCENTES		
Tardif	Pimenta	Nóvoa
- Saberes da formação profissional. - Saberes disciplinares. - Saberes curriculares. - Saberes experienciais.	- Experienciais. - Do conhecimento. - Saberes pedagógicos.	- Adesão. - Ação. - Autoconsciência.
<b>Saber docente</b>	<b>Saber docente</b>	<b>Identidade Docente</b>

Fonte: o autor. Adaptado de TARDIF (2002), PIMENTA, (1994) e NÓVOA (1992).

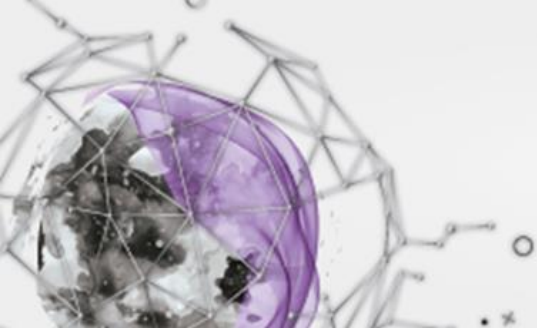
Assim, analisando o quadro verificam-se que os conhecimentos e as expressões descritas ajudam a caracterizar a identidade, o saber docente. Se relacionados com os conceitos de liderança, observa-se uma perfeita sintonia entre o saber docente e a capacidade de influenciar pessoas, de modo a buscarem um objetivo comum. E novamente, no léxico pedagógico, agora reunidos, saber docente e liderança ocupam o ponto central da abordagem, tendo como objetivo o preparo de indivíduos para uma função social.

### 3 METODOLOGIA

A abordagem do presente estudo foi qualitativa, tendo como *corpus* de análise revisões bibliográficas, exposições de conceitos e esforço hermenêutico para situar, compreender e argumentar sobre as questões descritas. Assim, pelo princípio hermenêutico, vertente do método interpretativo, destaco os aspectos julgados relevantes e significativos que ajudaram na construção da proposta.

### 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Inicialmente, cabe ressaltar que a temática em questão é muito abrangente, motivo pelo qual é mais útil utilizar o termo considerações finais. Tratar dos temas liderança e saber



**SEFIC2018**  
**UNILASALLE**

CIÊNCIA E TECNOLOGIA PARA A  
REDUÇÃO DAS DESIGUALDADES

**22 A 27**  
DE OUTUBRO

docente é um tanto quanto desafiador, pois existem inúmeras interpretações sobre os mesmos, todas elas repletas de boas descrições e argumentos.

A busca deste artigo foi, justamente, tratar os temas de forma conjunta, desmistificando a análise dos conceitos e sua aplicabilidade de forma isolada. Assim, foi possível identificar, mesmo que brevemente, algumas aproximações que caracterizam um líder e o saber docente. Todas as capacidades a serem desenvolvidas por ambos se complementam, estão relacionadas. Para que líderes e docentes pudessem suas posições, houve a necessidade de passarem por um processo educativo, terem uma formação, uma trajetória. E, com certeza, em algum momento dessa caminhada, foram influenciados por uma pessoa (Um Docente? Um Líder?) que colaborou no “despertar” da atividade que desempenham. Nesse entremeio é que estão inseridos os saberes docentes e as capacidades de um líder.

Por fim, espero que o texto possa auxiliar estudantes, docentes, profissionais de qualquer área e interessados, em melhorarem suas práticas de rotina. Caso o leitor queira se aprofundar nos estudos, o assunto em tela contou com o apoio das obras e artigos abaixo referenciados.

## **REFERÊNCIAS**

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa, Edições 70, 1988.

CORTELLA, Mario Sergio. **Qual é a tua obra?** Inquietações propositivas sobre gestão, liderança e ética. 16ª Ed. Petrópolis: Editora Vozes, 2011.

COVEY, Stephen R. **Os 7 Hábitos das Pessoas Altamente Eficazes**. Rio de Janeiro: Best Seller, 2015.

EXÉRCITO, Estado-Maior do. **Manual de Campanha Liderança Militar**. 2ª ed. Brasília, EGGCF, 2011.

FLEURY, M. T. L. **As pessoas na organização (Org.)**. São Paulo: Gente, 2002.

HOUAISS, Instituto Antônio. **Dicionário da Língua Portuguesa**. Rio de Janeiro, 2ª edição, Moderna, 2004.

NÓVOA, António. **Os professores e as histórias da sua vida**. In: NÓVOA, António (Org.). **Vidas de professores**. Porto: Porto Editora, 1992.

PIMENTA, Selma Garrido. **O Estágio na Formação de Professores**. Unidade Teoria e Prática? São Paulo, Cortez, 1994.

TARDIF, Maurice. **Saberes docentes e formação profissional**. 4ª Ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2002.