



8° CIM

CONGRESSO INTERNACIONAL MULTIDISCIPLINAR

AS COMPETÊNCIAS SOCIOEMOCIONAIS NO MUNDO PROFISSIONAL

A LIDERANÇA COMO FATOR DE MELHORIA E PRÁTICA COLABORATIVA NO TRABALHO EM EQUIPE DOCENTE

Adriano Pontara 1¹

Carla Araújo Perez Magalhães 2²

RESUMO

Frente a diversas mudanças que aconteceram recentemente na estrutura organizacional das escolas, principalmente nas formas de gestão escolar, houve a necessidade de repensar novos modelos formativos. Partindo disso, o presente artigo aborda o tema “Liderança como Fator de Melhoria e Prática Colaborativa no Trabalho em Equipe Docente”, como forma de entender como a colaboração e a liderança podem estar a serviço dos professores. Metodologicamente os assuntos serão contextualizados por meio da fundamentação teórica de autores, a fim de compreender e verificar como a Liderança pode contribuir para a melhoria e o aumento do Trabalho Colaborativo entre os Docentes.

Palavras chave: Colaboração; Liderança; Trabalho em Equipe Docente.

ABSTRACT

Faced with several changes that have recently occurred in the organizational structure of schools, mainly in the forms of school management, there was a need to rethink new training models. Based on this, this article addresses the topic “Leadership as a Factor for Improvement and Collaborative Practice in Teaching Teamwork”, as a way of understanding how collaboration and leadership can be at the service of teachers. Methodologically, the subjects will be contextualized through the authors' theoretical foundation, in order to understand and verify how Leadership can contribute to the improvement and increase of Collaborative Work among Teachers.

Keywords: Collaboration; Leadership; Teaching Teamwork.

¹ Adriano Pontara, Mestrando do Programa de Pós-Graduação em Docência para a Educação Básica, Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho (UNESP) - Faculdade de Ciências, Campus Bauru, adriano.pontara@unesp.br

² Carla Araújo Perez Magalhães, Mestranda do Programa de Pós-Graduação em Docência para a Educação Básica, Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho (UNESP) - Faculdade de Ciências, Campus Bauru, carla.magalhaes@unesp.br



8°CIM

CONGRESSO INTERNACIONAL MULTIDISCIPLINAR
AS COMPETÊNCIAS SOCIOEMOCIONAIS NO MUNDO PROFISSIONAL

1. INTRODUÇÃO

Enquanto nos últimos anos se poderia pensar no foco subjacente à forma como as relações sociais ocorrem no mundo do trabalho, hoje há um foco em como lidar com as emoções que surgem em meio a um conflito. Por meio dessa compreensão, percebe-se claramente a relevância da liderança em todos os ambientes, pois um verdadeiro líder é capaz de ser sensível às pessoas que lidera, entender suas características e assim buscar soluções eficazes para o contexto que atua.

De um modo geral, para Chiavenato (2008), considera-se líder uma pessoa com capacidades inatas ou adquiridas, uma pessoa que se integra ao ambiente e ao contexto em que a organização opera, ou seja, uma pessoa que busca resolver os conflitos e exerce influência em ambientes ambíguos, complexos e incertos, como por exemplo, no âmbito educacional, mais precisamente o trabalho em equipe docente.

Partindo desta explanação, observa-se o seguinte problema: Como favorecer o trabalho em equipe docente tendo a liderança como fator de melhoria e prática colaborativa entre os professores?

Embasando este questionamento, é evidente que a falta de colaboração no trabalho em equipe entre os professores é algo desafiador para diretores e coordenadores, que exercem cargos de liderança dentro do contexto educacional. Vale lembrar que a rotina escolar impulsionou os docentes ao trabalho individual e solitário, desestimulando a vontade de desenvolver atividades colaborativas, deixando assim de efetuar propostas educacionais que impulsionam a aprendizagem de seus educandos.

Partindo disso, o presente estudo, por meio de teorias educacionais tem como intuito apresentar a liderança como fator de melhoria e prática colaborativa no trabalho em equipe docente.

Para tanto, o artigo em questão, buscou primeiramente contextualizar toda a temática a ser argumentada. Em um segundo momento, tomou-se a liberdade de discorrer sobre assuntos pautados em fundamentos teóricos baseados em pensamentos e conceitos de autores que publicaram obras literárias impressas (livros e revistas) e em meio eletrônico (Internet), dos quais atuam no saber da educação, gestão e liderança. Após a elaboração dos quesitos citados, foram desenvolvidas as considerações finais, ou seja, um relato sobre o que



8° CIM

CONGRESSO INTERNACIONAL MULTIDISCIPLINAR
AS COMPETÊNCIAS SOCIOEMOCIONAIS NO MUNDO PROFISSIONAL

foi elaborado em todo artigo, demonstrando a relevância do conhecimento estudado. Por fim, todo estudo descrito no corpo do trabalho foi referenciado no item pós-textual Referências.

2. LIDERANÇA: UM BREVE CONCEITO

O conceito de liderança tem sido sujeito a diversas interpretações e definições ao longo dos séculos, desde os tempos bíblicos. Em outras palavras, liderança é um tema que vem sendo estudado tanto em contextos colaborativos quanto em competitivos há anos, abrangendo muitas definições possíveis e abordagens mutáveis (BASS, 2008), dependendo da época em que ocorre.

Etimologicamente, liderança tem origem nas línguas celtas e germânicas, na palavra *“laithjan”* no qual significa guiar, aquele vai à frente. Já em latim, a palavra mais próxima de liderança é *“auctoritas”*, que dá origem a autoridade, significando ordem, opinião, respeito e influência (Estima, 2024).

Tendo em vista essas definições, observa-se que liderança é uma competência e não um dom, pois é por meio de habilidades que o indivíduo mobiliza seu conhecimento para desenvolver ações que possam influenciar pessoas a alcançarem objetivos individuais e coletivos.

Assim, pode-se mencionar que o indivíduo que busca ser um líder desenvolve a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem em equipes em cenários por vezes não tão favoráveis, porém de forma entusiástica visando atingir objetivos identificados como sendo para o bem comum (Hunter, 2004).

Partindo disso, nota-se que a capacidade de liderança se manifesta em diversas áreas da vida, como por exemplo: no âmbito familiar, na sociedade e nos negócios. Fato este que, nas palavras de Chiavenato (2007), a liderança é fundamental em todos os tipos de instituição humana, sendo um fenômeno social que ocorre exclusivamente em grupos sociais.

Diante dessas reflexões, fica evidente que para garantir o bom funcionamento e o alcance do sucesso, as instituições precisam contar com líderes habilidosos, capazes de promover o desenvolvimento dos recursos e do potencial da equipe que conduzem.

Observando este contexto, Chiavenato (2007), aborda que conceito de liderança envolve duas dimensões:



8°CIM

CONGRESSO INTERNACIONAL MULTIDISCIPLINAR
AS COMPETÊNCIAS SOCIOEMOCIONAIS NO MUNDO PROFISSIONAL

A primeira é a capacidade presumida de motivar as pessoas a fazerem o que precisa ser feito. A segunda é a tendência dos seguidores de seguirem quem eles percebem como instrumentos para satisfazerem os próprios objetivos pessoais e necessidade.

A partir desta breve explanação, é nítido que liderança é uma concepção que busca estabelecer um ambiente de trabalho confortável e agradável, visando alcançar o sucesso demonstrado por meio de uma gestão eficaz, a partir de como o líder direciona suas ações nas relações interpessoais, ou seja, um estilo de liderança pautado na construção de um legado cooperativo, tendo como base a empatia, o respeito e a autoridade moral, concedida e reconhecida pelos liderados. Isso fica claro dentro do contexto escolar, no qual gestores educacionais desempenham o papel cooperativo de líder, coordenando as ações e relações interpessoais entre escola e comunidade.

3. LIDERANÇA COMO BASE DA GESTÃO ESCOLAR

Partindo-se do princípio que a liderança é uma competência e não um dom, ou seja, não é uma particularidade inata das pessoas. Isto é, o indivíduo como pessoa e profissional vai se aperfeiçoando ao longo do tempo para se tornar um líder (Bergamini, 1994). O gestor educacional, como líder, de forma direta pode influenciar sua equipe de coordenadores, professores e demais profissionais envolvidos no processo de ensino e aprendizagem e/ou de maneira indireta a comunidade escolar (Luck, 2017). Em outras palavras, observa-se atualmente que os gestores educacionais são líderes que coordenam ações entre escolas e comunidades:

O gestor escolar então tem que desempenhar o papel de líder da comunidade escolar. E o seu desafio principal é ao mesmo tempo político e pedagógico articulando ações entre a escola e a comunidade para que possa ser construído um projeto político pedagógico coletivo que vise transformação em uma instituição democrática e cumpridora da função social que é a de ensinar a ler, escrever e pensar. (Medeiros *et al.*, 2009, p.110).

Nas instituições de ensino, é crucial ressaltar a importância que a gestão de pessoas por meio da liderança desempenha uma função fundamental na melhoria da qualidade da educação. Mediante a isso, evidencia o papel vital que os educadores desempenham na eficácia do desenvolvimento educacional, o que ressalta a necessidade de programar



8º CIM

CONGRESSO INTERNACIONAL MULTIDISCIPLINAR
AS COMPETÊNCIAS SOCIOEMOCIONAIS NO MUNDO PROFISSIONAL

abordagens eficazes que envolva escola e comunidade, para conduzi-los, inspirá-los e reconhecê-los.

Dessa forma, para atender as demandas do cotidiano, os gestores precisam estabelecer uma relação de parceria com a sua equipe para desenvolver ações na escola que contribuem positivamente no ambiente educacional que estão inseridos.

Na escola, o diretor é o profissional a quem compete a liderança e organização do trabalho de todos os que nela atuam, de modo a orientá-los no desenvolvimento de ambiente educacional capaz de promover aprendizagens e formação dos alunos, no nível mais elevado possível, de modo que estejam capacitados a enfrentar os novos desafios que são apresentados. (Lück, 2009, p.17).

Portanto, para garantir a supervisão contínua das ações realizadas na escola, os gestores precisavam ter uma boa liderança ligada à motivação de sua equipe.

4. LIDERANÇA E SEU DESAFIO NO TRABALHO EM EQUIPE DOCENTE

A ideia de liderança é relativamente recente no campo da educação, na realidade é um conceito muito empregado em contextos políticos, empresariais e esportivos. No entanto, com o passar dos anos, foi incorporada no campo pedagógico. Segundo Barroso (2000), as atribuições da liderança na escola são desafiadoras, pois têm como foco estimular as relações interpessoais, promover a evolução das práticas profissionais, gerenciar as redes de conhecimento e impulsionar a realização de mudanças.

Partindo disso, fica evidente que já faz algum tempo que falar de liderança no ambiente escolar é primordial e isso vem sendo renovado cotidianamente, devido ao aumento das demandas em relação à gestão das escolas/aprendizagem e formação dos alunos. Estas demandas estão ligadas a responsabilidades internas e externas, no quais estão relacionadas com projetos políticos, planos de trabalhos, ações promovidas na escola, fundamentos, princípios e diretrizes educacionais, e mais recentemente as competências socioemocionais que exigem um entendimento profundo do que e como os alunos aprendem numa sociedade da informação complexa e de rápidas mudanças.

Dentro desse contexto, pode-se ainda mencionar Barroso (2000), pois, o autor observa que com a utilização de princípios de liderança no âmbito escolar surgem transformações



8°CIM

CONGRESSO INTERNACIONAL MULTIDISCIPLINAR
AS COMPETÊNCIAS SOCIOEMOCIONAIS NO MUNDO PROFISSIONAL

significativas em relação ao modelo burocrático das escolas, sendo destacadas algumas dessas mudanças, como a troca da obediência pela comunicação, a preferência por princípios em detrimento de regras, a aplicação da influência em vez do comando direto e a valorização da confiança mútua.

Entretanto, para isso acontecer é importante observar como diretores, coordenadores e professores compreendem a relevância da liderança como um fator de melhoria e prática colaborativa no trabalho em equipe docente.

Porém, como nem tudo são flores, existem muitos desafios no ambiente profissional da educação que dificultam o trabalho em equipe docente, como a falta de comunicação entre docentes, o tempo de qualidade entre seus pares, a desarticulação dos programas de formação, e até mesmo o desinteresse entre a equipe docente. Isso se traduz na fala jornalista e educadora Sandhra Cabral:

O fato é que a rotina escolar empurrou os docentes ao trabalho individual e solitário. E o pior, muitas vezes, longe do aprendizado colaborativo. O professor planeja suas aulas sozinho, dá aulas sozinho, analisa os resultados do processo de ensino e aprendizagem sozinho e passa isso adiante, para a direção da instituição (Cabral,2021).

Nesse sentido, é necessário salientar o quanto a liderança pode vir a ser um fator de melhoria no trabalho em equipe docente, caso seja compreendida por todos que fazem parte do processo, tanto aqueles que exercem cargos de lideranças quanto os que são liderados. Em outras palavras, a liderança pode ser desenvolvida para favorecer a integração entre gestores e docentes, articulando interesses comuns e diferentes, resolver conflitos, promover uma comunicação eficaz e tomar decisões para as ações educacionais que consigam melhorar a aprendizagem dos alunos.

Portanto, é nessa perspectiva, que o trabalho em equipe entre os professores, assim como, diretores e coordenadores precisa ser desenvolvido por meio de ações de liderança nos contextos educacionais que estão inseridos, ou seja, onde os líderes atuais buscam formas de engajar todos ao seu redor para um trabalho colaborativo entre o grupo.



8° CIM

CONGRESSO INTERNACIONAL MULTIDISCIPLINAR

AS COMPETÊNCIAS SOCIOEMOCIONAIS NO MUNDO PROFISSIONAL

5. TRABALHO COLABORATIVO COMO FORMA DE FAVORECER A PRÁTICA ENTRE DOCENTES

Em um contexto educativo, uma possibilidade que vem tomando forma na atualidade é o trabalho colaborativo que pode melhorar o trabalho em equipe docente. Tanto isso é real, que para uma melhor compreensão, na íntegra observa-se as duas definições:

O Trabalho em Equipe se refere ao esforço conjunto de indivíduos para atingir um objetivo comum. Cada membro da equipe é designado a tarefas individuais, e o trabalho é dividido e coordenado para alcançar o objetivo. Por outro lado, o Trabalho Colaborativo envolve um esforço conjunto onde as pessoas trabalham como iguais, contribuindo com suas habilidades e conhecimentos únicos para alcançar um objetivo. Nesse cenário, não há necessariamente uma divisão fixa de tarefas (Orofino, 2024).

De acordo com Passos *et al.* (2006), estudos apontam que o trabalho colaborativo traz benefícios significativos para o crescimento profissional, quando tratado como um processo contínuo de formação docente, que requer a participação de um grupo reduzido de professores com acesso a recursos materiais adequados e tempo disponível, além disso, é necessário um investimento de longo prazo e consistente para que essas práticas influenciem efetivamente a cultura educacional e profissional.

Dentro dessa perspectiva nota-se, que a colaboratividade é um complemento significativo ao trabalho em equipe, sendo algo dinâmico e integrativo, ou seja, permite aos componentes do grupo (aqui representados por docentes) serem flexíveis e criativos conforme o desenvolvimento de suas atribuições colaborativas, pois não ficam dependentes de estruturas rígidas de atribuições de tarefas. Com isso, observa-se que a colaboratividade tem correlação relevante aos conceitos de liderança que foram discutidos anteriormente, visto que favorecem a condução democrática dos processos de decisão.

Analisando esse contexto dentro do âmbito trabalho entre professores, tem-se a seguinte percepção de Gonçalves, Lima e Cristóvão (2014), que ao conceber uma perspectiva colaborativa, ressaltam que os grupos colaborativos representam ambientes de reflexão que promovem o aprimoramento e a mudança de práticas pedagógicas. Assim, é importante apresentar algumas características sobre a colaboração:

Na colaboração, cada indivíduo participa da maioria das decisões para escolher a meta, definir as estratégias, definir tarefas, avaliar resultado; e o faz consciente de que é algo realmente importante para ele, algo que tanto



8º CIM

CONGRESSO INTERNACIONAL MULTIDISCIPLINAR
AS COMPETÊNCIAS SOCIOEMOCIONAIS NO MUNDO PROFISSIONAL

beneficia o grupo como um todo, quanto a ele diretamente. (Ferreira, 2006, p. 152).

Esses aspectos fazem com que o docente assume frente à própria prática uma postura investigativa, reflexiva e colaborativa, o que gera uma liderança colaborativa e compartilhada entre o grupo. De acordo com Imbernón (2006, p. 78):

Quando os professores trabalham juntos, cada um pode aprender com o outro. Isso os leva a compartilhar evidências e informação e a buscar soluções. A partir daqui os problemas importantes das escolas começam a ser enfrentados com a colaboração entre todos, aumentando as expectativas que favorecem os estudantes e permitindo que os professores reflitam sozinhos ou com os colegas sobre os problemas que os afetam.

Sendo assim, é importante possibilitar momentos de partilha entre a equipe docente que proporcionam o trabalho colaborativo por meio de pares durante as formações docentes, como grupos de estudos nos Horários de Trabalhos Pedagógicos Coletivos (HTPCs), nos quais docentes possam compartilhar conhecimentos e ressignificar suas experiências e aprendizagens.

A vista disso, é fundamental que os líderes da educação procurem formas de incentivar a motivação dos professores, como apreciar e reconhecer suas colaborações, disponibilizar oportunidades de crescimento profissional e estabelecer um ambiente de trabalho saudável e inspirador.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao concluir as reflexões que denominaram todo o processo de construção deste artigo, considera-se que as argumentações levantadas são fundamentais para se repensar como deve ser a forma de gestão nas unidades escolares, nas quais precisam ser desenvolvidas por meio de lideranças que tenham características colaborativas para compartilhar ações que desenvolvam o trabalho em equipe docente.

Também é preciso repensar sobre os modelos formativos, dos quais é necessário conhecer as finalidades que orientam a ação docente, buscando caminhos melhores de formação continuada voltada para uma cultura colaborativa que conecta a equipe docente e proporciona eficientes transformações nas abordagens pedagógicas.



8°CIM

CONGRESSO INTERNACIONAL MULTIDISCIPLINAR
AS COMPETÊNCIAS SOCIOEMOCIONAIS NO MUNDO PROFISSIONAL

Portanto, a partir dessas reflexões, entende-se que a Liderança é um fator de melhoria e prática colaborativa no do trabalho em equipe docente, pois proporciona por meio da colaboratividade, valoriza a comunicação, visando alcançar os objetivos traçados, ativando as diferentes potencialidades de todos os participantes.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BARROSO, J. (2000). “**Autonomia das escolas: da modernização da gestão ao aprofundamento da democracia.**” In Costa, A. Mendes, A. & Ventura, A. (Orgs.). Liderança e estratégia nas organizações escolares. Aveiro: Universidade.

BASS, B. ***The Bass Handbook of Leadership: theory, research, and managerial applications.*** 4 ed. New York: Free Press, 2008.

BERGAMINI, C. **Liderança: a administração do sentido.** Revista de Administração de Empresas (RAE), São Paulo, 1994.

Cabral, J. **Trabalho em equipe: docentes e gestores dominam essa competência?** 2021. Disponível em: <<https://www.educarparasergrande.com.br/2021/06/16/trabalho-em-equipe-docentes-e-gestores-dominam-essa-competencia/>>. Acesso em: 30 abr. 2024.

CHIAVENATO, I. **Administração nos novos tempos.** 2ª Edição Totalmente Revista e atualizada. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, I. **Administração: teoria, processo e pratica.** 4 ed. Rio de Janeiro-RJ: Elsevier Brasil, 2007.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

ESTIMA, B. **Liderança: o que é, qual o papel estratégico e como ter uma liderança confiável.** 2024. Disponível em: <<https://mereio.com/blog/lideranca/#:~:text=Lideran%C3%A7a%20tem%20A7a%20tem%20origem%20celta%20e,t%C3%A7%C3%A3o%20se%20organizado%20em%20grupos.>> Acesso em: 02 mai. 2024.

FERREIRA, A. C. **O trabalho colaborativo como ferramenta e contexto para o desenvolvimento profissional: compartilhando experiências.** In: NACARATO, A. M.; PAIVA, M. A. V. (Orgs). A formação do professor que ensina matemática: perspectivas e pesquisas. Belo Horizonte: Autêntica, 2006.

GONÇALVES JR, M. A.; LIMA, R. C. R.; CRISTOVÃO, E. M. (Org.). **Grupos Colaborativos e de Aprendizagem do Professor que Ensina Matemática: repensar a formação de professores é preciso!.** Campinas: FE/Unicamp, 2014.

HUNTER, J. C. **O monge e o executivo: uma história sobre a essência da liderança.** Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

