

REVISTA 
SABERES
DA FAPAN

5ª Edição



FAPAN

ATHENAS
GRUPO EDUCACIONAL

Revista Saberes da Fapan, v. 5, n. 1, jan./jun. 2019.
FAPAN, Faculdade do Pantanal – Cáceres – MT – Brasil
Ednardo Fornanciarí Antunes; Rodrigo Fernandes Ferreira Brito (Editores)

ISSN 2318-4914

OS TEXTOS SÃO DE RESPONSABILIDADE DOS AUTORES, MANTIDO O FORMATO ORIGINAL DA SUA REDAÇÃO.

Página da web da Revista Saberes: www.fapan.edu.br

REVISTA SABERES DA FAPAN

EQUIPE EDITORIAL

EDITORES

Ednardo Fornanciarí Antunes
Rodrigo Fernandes Ferreira Brito

COMISSÃO EDITORIAL

Anny Karoliny Neves Ramos
Claudia Alves Perez
Dirceu Luiz da Silva Siqueira
Eduardo dos Santos Garcia
Elvis Sacramento Silva
Guilherme Gomes Ribeiro
Joacir Mauro da Silva Junior
Katia Tichota
Marilza Luiz Ferreira
Phelipe Aureswald do Amaral
Priscila Patrícia da Silva
Rosana Nascimento

CONSELHO EDITORIAL

Aline Rejane Caxito Braga
Claudia Alves Perez
Ednardo Fornanciarí Antunes
Eduardo dos Santos Garcia
Luiz Carlos Lemos Camelo
Márcia Elizabeti Machado de Lima
Omar Ariel Espinosa Dominguez
Rodrigo Fernandes Ferreira Brito

SUMÁRIO

A LEITURA E A ESCRITA NO ENSINO MÉDIO: UMA QUESTÃO APENAS GRAMATICAL?	4
AS FORMAS DE OLHAR EM MENINO DO MATO	12
EDUCAÇÃO HÍBRIDA: METODOLOGIA ATIVA DA SALA INVERTIDA - FLIPPED CLASSROOM	22
<i>EMPOWERMENT</i> - FERRAMENTA PRECISA PARA A TOMADA DE DECISÃO	32
LIDERANÇA SERVIDORA: ESTUDO DE CASO NO SUPERMERCADO DA CIDADE DE CÁCERES-MT	42

A LEITURA E A ESCRITA NO ENSINO MÉDIO: UMA QUESTÃO APENAS GRAMATICAL?

READING AND A WRITTEN IN MIDDLE SCHOOL: A GRAMMATICAL ONLY QUESTION?

Bruna Beatriz Vasconcelo dos Anjos

RESUMO

Este trabalho tem por objetivo apresentar a análise feita no decorrer das aulas de Língua Portuguesa das primeiras turmas do ensino em tempo integral da escola Silvestre Gomes Jardim dos primeiros anos no ano de 2017 e dos segundos anos no ano de 2018. Portanto, essa pesquisa parte das aulas sobre o ensino de gramática, esse que por sua vez não se respaldava apenas no conhecer de regras gramaticais, ou seja, em sua categorização por meio de frases e palavras soltas, mas também em sua contextualização em meio a textos, tendo como abordagem a leitura e a escrita de acordo com diferentes gêneros textuais. Sendo assim, no decorrer das aulas era proposto sempre o trabalho com leituras em grupos e individuais, como também o trabalho com música, pois por meio dela os estudantes conseguiam compreender melhor as questões gramaticais, fora feito também o trabalho com vídeos, paródias e dinâmicas em que demandavam a atenção dos discentes com relação à escrita e seus mecanismos gramaticais. O estudo teve como base a organização pautada nas concepções de Antunes (2007) e Bagno (2004). No decorrer das aulas de Língua Portuguesa nos primeiros anos foi percebido por meio das primeiras avaliações que mais de 50% das salas possuíam dificuldade em compreender a gramática da língua portuguesa, uma vez que a contextualização dela era feita somente de forma separada, contudo ao conhecer melhor o perfil das turmas pode-se pensar em um ensino de gramática, juntamente com a leitura e escrita. Assim, ao se depararem com a transmissão de conhecimento feito dessa maneira os estudantes foram levados a perceber que a língua e a gramática são capazes de caminhar juntas, uma vez que, eles são levados a entenderem o motivo pelo qual ambas são ensinadas, como também a sua importância para a leitura e escrita dentro e fora de sua formação. Assim, ao chegarem ao segundo ano com essas concepções os discentes puderam compreender que a gramática não se dá apenas isoladamente, mas que ela é encontrada em meio aos textos sobre suas diversas escritas, sejam elas feitas por meio de um poema, um artigo de opinião e até mesmo uma redação e isso também foi possível por meio da autonomia e protagonismo compreendidos, pois esses são pilares essenciais para um aprendizado de excelência de acordo com a metodologia abordada na escola plena. Assim, diante de todos os expostos, é preciso ressaltar que com o acompanhamento das turmas houve um aumento com relação à aprendizagem da gramática e com isso pode-se ressaltar que 80% dos estudantes obtiveram melhoria no quesito gramática, pois compreendem os mecanismos desta para uma boa escrita.

Palavras-chave: Gramática; Escrita; Leitura; Gêneros textuais.

ABSTRACT.

This study aims to present the analysis made during the Portuguese Language classes of the first full-time classes of the Silvestre Gomes Jardim school of the first years in the year 2017

and the second years in the year 2018. Therefore, this research part of classes on the teaching of grammar, which in turn was not only supported by the knowledge of grammar rules, that is, in its categorization through sentences and loose words, but also in its contextualization in the midst of texts, taking as an approach reading and writing according to different textual genres. Thus, during the course of the classes, it was always proposed to work with readings in groups and individuals, as well as work with music, because through it the students could better understand the grammatical questions, had also been done with videos, parodies and dynamics in which they demanded the attention of the students with respect to writing and its grammatical mechanisms. The study was based on the organization based on the conceptions of Antunes (2007) and Bagno (2004). In the course of the Portuguese language classes in the first years it was noticed through the first evaluations that more than 50% of the rooms had difficulty understanding the grammar of the Portuguese language, since the contextualization of it was done only separately, the better the profile of the classes one can think of a grammar teaching along with reading and writing. Thus, when faced with the transmission of knowledge done in this way students were led to realize that language and grammar are able to walk together, since they are led to understand why they are both taught, their importance for reading and writing inside and outside their training. Thus, when they arrived at the second year of these conceptions, the students were able to understand that grammar is not only given in isolation, but that it is found in the midst of the texts about its various writings, whether made by means of a poem, an opinion article and even writing, and this was also possible through the autonomy and protagonism understood, as these are essential pillars for a learning of excellence according to the methodology addressed in the full school. Thus, in front of all those exposed, it is necessary to emphasize that with the monitoring of the classes there was an increase in relation to the learning of the grammar and with this it is possible to be emphasized that 80% of the students obtained improvement in the grammar question, since they understand the mechanisms of this one for a good writing.

KEYWORDS: Grammar; Writing; Reading; Textual genres.

1 INTRODUÇÃO

A escola estadual Silvestre Gomes Jardim, passou a ser em período integral no ano de 2017, assim os princípios foram mudados, uma vez que tanto os estudantes quanto os professores que entraram, tiveram que se adaptar e readaptar com relação à proposta da escola¹.

Trabalho com protagonismo, quatro pilares da educação – aprender a ser, aprender a conhecer, aprender a conviver e aprender a fazer – Pedagogia da presença, Educação interdimensional, foram implantados para que a forma do educar fosse mudada.

Diante disso, as primeiras turmas dos primeiros anos iniciaram e alguns possuíam certas

¹ Esse é um aspecto importante, pois se trata de compreender que o ponto de partida é a concepção dos princípios e premissas do projeto escolar que se materializa na prática pedagógica através do currículo e de estratégias definidas para a sua operacionalização. Uma lógica inversa, e não adotada aqui, é a que define primeiramente quanto tempo o estudante permanecerá na escola para depois definir de que forma esse tempo serve ao currículo e como ele se articula ao projeto escolar.

resistências tanto com relação às mudanças na escola quanto com o quadro de professores, pois passariam a estudar o dia todo além de obterem disciplinas diferenciadas, como eletiva, avaliação semanal, estudo orientado, práticas experimentais e projeto vida, fora que as disciplinas da base também tiveram mudanças quanto à carga horária, e isso não foi diferente mediante a disciplina de língua portuguesa que passou a ter cinco aulas em cada turma o que de certa forma propiciou um envolvimento maior dos estudantes com essa disciplina, uma vez que alguns ainda possuem certo medo em se tratando do ensino de língua portuguesa.

Contudo, é preciso demonstrar para esse jovem que o português, sendo a sua língua materna, está presente em sua vida desde o seu nascimento, portanto faz parte de seu cotidiano e por isso precisa ser vista de maneiras diferentes. Assim como nos ressalta Bagno (2004) a língua falada é que é a verdadeira língua natural do indivíduo, a língua que o sujeito aprende na realidade em que vive, e que está em constante transformação.

Diante disso, o autor nos expõe que, não há como dizer que há na fala apenas o que é certo ou errado, uma vez que é necessário haver também o respeito linguístico, entretanto, isso não se aplica à escrita, pois ao falarmos dela é preciso nos atentar as normas padrões que seguem uma linha do que é certo e errado para Antunes (2007, p.30) “a gramática é particularizada, ou seja, não abarca toda a realidade da língua, pois contempla apenas aqueles usos considerados aceitáveis na ótica da língua prestigiada socialmente”.

Com isso, era preciso demonstrar aos estudantes que o ensino de língua portuguesa mesmo com suas diversas regras está atrelado também a sua convivência social, uma vez que essa é a nossa língua materna e que precisamos dela para que haja a comunicação. Contudo, foi preciso se atentar a uma das questões centrais para o ensino do português, ou seja: “Ensinar ou não a gramática” e “como fazê-lo”, persistindo-se, em alguns aspectos, uma prática pedagógica do estudo da palavra e da frase isoladas e sem sentido para o estudante.

Desse modo, no decorrer das aulas de língua portuguesa os estudantes se questionavam a respeito das variações ocorridas na língua e também como isso é visto na gramática, que por sua vez trabalha com o que é certo ou errado. Questionamentos como: “Professora, por que precisamos da língua portuguesa? Ou, professora, o que é essa tal de gramática?” proporcionou um novo olhar sobre como ensinar a língua portuguesa, pois é preciso demonstrar ao estudante a sua importância dentro e fora da sala de aula.

Assim, durante o 1º bimestre algumas avaliações comprovaram a dificuldade dos estudantes, pois eles não conseguiam assimilar questões de escritas pautadas na gramática.

Nos gráficos feitos após cada avaliação os discentes não conseguiam alcançar 50% do que era preciso, uma vez que não compreendiam como se dava o estudo da língua portuguesa sendo ele respaldado por meio da leitura, escrita e gramática.

Entretanto, essa realidade fora começando a mudar no decorrer do ano e, quando chegaram ao segundo ano conseguiam compreender melhor que a língua portuguesa se completa, uma vez que a gramática a leitura e a interpretação caminham juntas para que possamos obter uma melhor comunicabilidade em nosso cotidiano tanto escolar quanto social, sendo possível assim atingir a formação de um jovem autônomo e competente mediante a Língua Portuguesa.

2 O IMPLÍCITO DO ENSINO GRAMATICAL NAS AULAS DE LÍNGUA PORTUGUESA

No decorrer das aulas de língua portuguesa do primeiro ano era comum escutar os estudantes dizendo “professora, eu não sei gramática e não consigo escrever conforme as regras gramaticais, ou, eu tenho medo dela”. Assim, era preciso repensar a forma como seria ensinada tal questão, tendo em vista que ela permeia a língua portuguesa sendo de suma importância para o ensino correto da língua escrita.

Por conseguinte, as porcentagens diante das avaliações eram por vezes baixas, pois os estudantes possuíam defasagem tanto em questões de escrita, leitura e interpretação, quanto em gramática. Um exemplo, como já citado fora à primeira avaliação a em que as porcentagens de acerto diante das questões gramaticais não passavam de 50%, pois a dificuldade dos discentes era tremenda.

Sobre isso, vale ressaltar a ideia abordada por Perfeito (2007), que nos auxilia discorrendo que a concepção dos estudos tradicionais da língua e parte da hipótese de que a natureza da linguagem é racional, parte dos indivíduos que pensam conforme regras universais de classificação, divisão e segmentação do universo, preconizando-se uma doutrina fundamentalmente normativa do certo e errado. Essa visão de linguagem permeou o ensino da língua materna no Brasil e foi mantida, praticamente inconteste, até o final da década de 60, embora ainda apresente repercussões no ensino atual.

Sobre isso Castilho (2010, p. 101), na mais recente gramática descritiva publicada no Brasil, escreveu o seguinte: “As relações entre a Linguística brasileira e a Gramática têm sido uma complicada história de amor e ódio.” E essa história também concerne no ensino da

gramática em sala de aula, ainda mais hoje, em que os adolescentes possuem demasiados meios e modos para se comunicarem, é preciso fazê-los enxergar a importância da gramática para suas vidas, tanto acadêmicas quanto fora da academia.

Perini (1997, p. 77) assevera:

A gramática, segundo o que nos ensinaram na escola, é composta de duas seções, cada qual mais repelente: na primeira seção aprendemos (ou, mais precisamente, não aprendemos) uma nomenclatura complicada e confusa, uma selva de sujeitos, adjuntos, advérbios, orações subordinadas reduzidas ou não, coordenações sindéticas e assindéticas, enfim um palavrório que parece inventado de propósito para esconder a falta de conteúdo da disciplina, e na segunda seção somos submetidos a uma série de ordens e recomendações do tipo “nunca diga nem escreva isto, porque o certo é aquilo”.

Desse modo, abordar questões como essa com os estudantes do ensino médio, não é fácil, uma vez que para eles se houve a comunicação então até aí tudo está certo. Entretanto, sabemos que não é apenas dessa forma que deve se respaldar o ensino de língua portuguesa e para tanto é preciso fazer com que os discentes enxerguem isso.

Com isso, no decorrer das aulas o ensino gramatical dava-se por meio de textos, e não de forma isolada, os estudantes por diversas vezes foram levados a se questionarem porque os elementos do texto eram escritos daquela forma, como também o motivo pelo qual cada palavra tem seu lugar na construção textual.

Dinâmicas utilizando o gênero música, em que eles cantavam e se questionavam a respeito do por que a escrita ser daquela forma, auxiliaram as aulas, a interdisciplinaridade² também auxiliava, pois os estudantes foram percebendo por meio de textos trazidos de outras disciplinas que há uma linguagem técnica própria integrada para cada disciplina e que isso ocorre graças às variações da língua e suas regras gramaticais. Assim, a construção do conhecimento gramatical começava a ser construído por eles, uma vez que, foram capazes de por vezes, vivenciar tais construções em seu cotidiano e em sua própria fala.

3 DO COTIDIANO LINGÜÍSTICO PARA A GRAMÁTICA EM SALA.

Deve-se ressaltar que há várias recomendações de estudiosos da Teoria Linguística a respeito do ensino gramatical, muitos respaldam que não se pode ter um fim em si mesmo e só

² Ao falar em Interdisciplinaridade, Fazenda a considera “uma relação de reciprocidade, de mutualidade, que pressupõe uma atitude diferente a ser assumida frente ao problema de conhecimento, ou seja, é a substituição de uma concepção fragmentária para unitária do ser humano”. Vai mais longe, ainda, ao assegurar que o diálogo é a “única condição de possibilidade da interdisciplinaridade”.

terá sentido se for colocado a serviço do ensino de leitura e de produção de textos.

Logo, os estudantes ao chegarem ao segundo ano já haviam se comprometido com o estudo da gramática feito por meio de textos e não isoladamente em frases, todas as vezes que eram levados a leitura de um texto se questionavam a respeito do motivo pelo qual esse estava escrito daquela forma, e com isso, ao lerem observavam que a escrita estava do modo como estava por conta da gramática.

Antunes (2007) nos aborda que:

[...] Pode concentrar-se no escrito como pode concentrar-se no oral ou em ambas as modalidades. De maneira geral, aqui no Brasil, as gramáticas do português têm concedido uma ênfase especial à modalidade escrita da língua, sobretudo da escrita literária[...]. ANTUNES (2007, p.33).

É preciso nos atentar para o fato de que, todo e qualquer estudante ao chegar ao ensino médio ainda possui algumas dificuldades no que tange o ensino da leitura, escrita e interpretação, e esse deve ser sanado nas aulas de língua portuguesa, pois temos que nos ater ao fato de que objetivo do ensino de língua não pode ser o de fazer do discente um gramático ou um linguista, mas sim um entendedor de sua própria língua materna e do motivo pelo qual essa possui tantas regras, pois como nos ressalta Antunes (2007, p. 64) “ser comunicativamente bem-sucedido é mais que uma questão de saber gramática, de saber analisar frases e reconhecer as funções sintáticas de seus termos”.

Por conseguinte, em termos mais específicos, foi preciso demonstrar aos discentes que saber se comunicar, ler e escrever demanda sim, regras gramaticais, sendo assim decodificadas em meio aos textos tanto escritos quanto orais torna-se mais compreensível, uma vez que é para isso que estamos lidando com o português, precisamos nos comunicar e conhecer a nossa língua em todos os segmentos de nossas vidas.

Antunes (2007) nos faz pensar nisso quando diz:

Seria altamente relevante para todos os cidadãos e altamente gratificante para professor e aluno poderem reconhecer, no final da trajetória escolar, que o trabalho da escola teve grande êxito, pois foram ensinadas e aprendidas lições de programas amplos, que recebem a valoração da sociedade letrada, como o gosto pela literatura, à prática da leitura e da análise plural e crítica, da produção oral e escrita de textos adequados e relevantes, e a simpatia indiscriminada pela condição variada e mutável das manifestações linguísticas. ANTUNES (2007, p.65).

Desse modo, podemos dizer que a língua portuguesa demanda da junção da língua e gramática, uma vez que possui também um léxico, pois como nos ressalta Antunes (2007) além

de uma gramática, a língua tem também um léxico, ou seja, um conjunto relativamente extenso de palavras, à disposição dos falantes, as quais constituem as unidades de base com que construímos o sentido de nossos enunciados.

Portanto, com essa junção os estudantes percebem que saber gramática é também saber se comunicar, é ser conhecedor de diversas formas da escrita, é interpretar, pois como falantes e conhecedores da língua é preciso que haja a compreensão mediante as suas regras, e isso é perceptível em meio aos estudantes, pois, hoje, em meio ao segundo ano do ensino médio eles compreendem o português como seu auxílio e sabem que essa disciplina mesmo em meio as suas regras é capaz de transformá-los em um jovem autônomo e conhecedor do aprender a ser, fazer e conhecer diante do que tange a língua portuguesa.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

É fato que, quando o estudante é capaz de compreender para além da sala de aula o seu aprender se torna mais eficaz, e é isso que a escola plena almeja, pois ao pensarmos no jovem protagonista, autônomo, solidário e competente, estamos ressaltando o estudante para além da sala de aula.

Assim, é preciso abordar essas questões nas aulas de língua portuguesa, uma vez que o conhecimento dessa língua vai além de regras, ela é ampla e precisa estar com o estudante em todo momento de sua vida.

Assim como ressalta Castilho:

Quando falamos ou escrevemos, uma rápida e intensa atividade é desencadeada em nossas mentes, acionando quatro sistemas linguísticos ao mesmo tempo: o léxico, a semântica, o discurso e a gramática. Esses sistemas são articulados pelos princípios sociocognitivos que regem a conversação – atividade cotidiana básica de interação humana – e na prática discursiva do homem brasileiro, de qualquer região, profissão ou idade, que encontramos exemplos significativos para poder refletir sobre o funcionamento da língua. (p. 172, 2010).

Com isso, os estudantes compreenderam e continuam reconhecendo que a língua portuguesa é a sua fonte de comunicação, e que essa deve ser levada em sua totalidade, uma vez que os discentes reconhecem que a gramática a leitura e a interpretação conseguem caminhar juntas e que elas vão além de seu aprendizado em sala de aula.

Portanto, a língua portuguesa se encadeia para além do conhecimento gramatical, contudo, esse conhecer não pode ser deixado de lado o que devemos pensar é que esse pode ser

ensinado em meio aos outros mecanismos da língua, pois, todos juntos fazem um conjunto que, quando ensinados e compreendidos como elementos fundamentais do português se tornam de fácil entendimento.

REFERÊNCIAS

ANTUNES, Irandé. **Muito Além da Gramática**: por um ensino de línguas sem pedras no caminho. Ed. Parábola, 2007.

BAGNO (ORG.) Marcos. **Linguística da norma**. São Paulo: Loyola, 2004.

CASTILHO, Ataliba Teixeira de. **Nova gramática do português brasileiro**. São Paulo: Contexto, 2010. 768p.

FAZENDA, Ivani Catarina Arantes (Org.). **Integração e interdisciplinaridade no ensino brasileiro**: efetividade ou ideologia? São Paulo: Loyola, 1979.

ICE. Instituto de Corresponsabilidade pela Educação. **Modelo Pedagógico – Princípios Educativos**. 2o Ed. Recife, 2016.

PERFEITO, Alba Maria. **Concepções de linguagem e ANÁLISE Linguística**: Diagnóstico para proposta de intervenção. In: CLAPFL – I Congresso Latino Americano de Professores de Línguas. Florianópolis: EDUSC, 2007, p.824 – 836.

PERINI, M. A. **Sofrendo a gramática** (a matéria que ninguém aprende). In: PERINI, M. A. **Sofrendo a gramática**. São Paulo: Ática, 1997. p. 47-56.

AS FORMAS DE OLHAR EM MENINO DO MATO

THE WAYS OF LOOKING AT MENINO DO MATO

Joémerson de Oliveira Sales

RESUMO: Neste trabalho pretendemos analisar a obra *Menino do mato* (2013), de Manoel de Barros, a partir da interface entre literatura e psicanálise, tendo como propósito ponderar o ato de desver como uma pulsão do olhar, bem como suas implicações na poética de Barros. A pesquisa bibliográfica, apoiada nos estudos de Jonathan Culler (1999), Juan-David Nasio (1995) e Ruth Silviano Brandão (2006), entre outros, busca também propor a reflexão da imagem do resto que tem sua significação negociada na escritura do poeta. Dessa forma, o ato de olhar torna-se um dispositivo essencial para compreender as imagens criadas pelo eu-lírico em sua demanda em torno de sua atitude de negar a significação.

PALAVRAS-CHAVE: Literatura, Psicanálise, Desver.

ABSTRACT: This research aims at analyzing *Menino do mato* (2013) of Manoel de Barros, based on the interface between literature and psychoanalysis, with the purpose of considering the lyrical unsee as a drive of the eye and poetic unfolding. The bibliographical research, supported by the studies of Jonathan Culler (1999), Juan-David Nasio (1995) and Ruth Silviano Brandão (2006), among others, also seeks to propose the reflection of the rest image as an interpretative exercise of the research objective. In this way, the act of looking it becomes an essential device for understanding the images created by the lyrical self in its demand for signification.

KEYWORDS: literature; psychoanalysis; unsee

1 INTRODUÇÃO

O livro *Menino do mato*, publicado por Manoel de Barros em 2010, apresenta a seus leitores quarenta e dois poemas, divididos em duas partes; a primeira, por sua vez, recebe o nome homônimo ao da obra, contendo seis poemas que anunciam o desejo do eu-lírico de “desver o mundo”; a segunda parte, composta por trinta e seis poemas, é nomeada como “Caderno de Aprendiz”. Nesta acentuam-se as imagens que o eu-lírico vivenciou em sua infância e por meio do olhar cumpre resgatá-las.

A partir desses poemas podemos ler a tônica do desejo que sobrepuja os versos, além de contemplarmos as imagens inusitadas do eu-lírico. Os temas do olhar, da infância, da solidão, entre outros, são tratados de certa forma, digamos que, mais acentuada. Segundo Alfredo Bosi, “a consciência, quando amadurece e se aguça, chega à encruzilhada: ou a morte da arte, ou a

remissão no mundo-da-vida que, como a infância, se renova em cada geração” (BOSI, 2000, p. 184). Este renovo é anunciado pelas “palavras de ave” do eu-lírico, que impulsiona a sua demanda. Tal impulso toma a dimensão de uma busca à significação por meio da negação, caracterizando assim outro olhar que representa a remissão compreendida por Alfredo Bosi.

A obra em questão foi reeditada no ano de 2013 pela editora LeYa, na edição de *Obra Completa* do autor. A poética de Manoel de Barros começou a atrair atenção da crítica literária por trazer à tona um olhar às coisas ínfimas e às sutilezas do Pantanal, pelo qual recebeu alcunha. No entanto, a poética barreana oferece à literatura (não apenas brasileira) uma crítica social ao consumo, ao valor dado a coisas que não acentuam nosso crescimento existencial. À medida que o eu-lírico convida-nos a “desver”, é sempre com o inesperado que nos deparamos.

O inusitado aponta-nos para a forma de olhar, que constitui um dispositivo importante em relação à compreensão da escritura produzida por Manoel de Barros. Neste exame, que é fruto de uma dissertação de mestrado, busca-se ponderar, de maneira sucinta, como o olhar desdobra-se na poética de *Menino do Mato* gerando, assim, um movimento contínuo em direção ao desejo de significar novas coisas e de pensar o sentido das coisas que são deixadas e lidas como restos.

2 A REPRESENTAÇÃO DO OLHAR: UM ENCONTRO ENTRE LITERATURA E PSICANÁLISE

A literatura e a psicanálise possuem um ponto de intersecção. Cada uma com seus eixos conceituais lidam com a representação. Em *Menino do mato*, a saber, notamos a questão da representação do olhar, que nos faz refletir sobre a diferença existente entre o ato de olhar e o ato de ver. Antes de discutirmos tal diferenciação, observemos o posicionamento de Ruth Silviano Brandão acerca da relação entre esses campos de conhecimento. Para a referida estudiosa:

é possível dizer que a literatura tem um ponto de tangência com a psicanálise, apesar de serem campos heteróclitos. A pulsão, assim como a coisa literária, representam-se, dão a ler algo do inominável; ou, ao contrário, apontam para uma ilegibilidade, opacidade que resiste a qualquer significação (SILVIANO BRANDÃO, 2006, p. 17).

Desse modo, a necessidade de representar aproxima esses saberes. Essa necessidade se dá pela busca da nomeação e também evidencia o jogo da linguagem na produção de seus

sentidos. Para Roland Barthes, a literatura é uma espécie de trapaça salutar porque “permite ouvir a língua fora do poder, no esplendor de uma revolução permanente da linguagem” (BARTHES, 1994, p. 16). Daí advém à força da literatura que diz mais do que aparenta. Esse algo a mais é pensado por Jacques Lacan que, em seu pensamento, aponta que

a palavra institui-se como tal na estrutura do mundo semântico que é o da linguagem. A palavra não tem nunca um único sentido, o termo, um único emprego. Toda palavra tem sempre um mais-além, sustenta muitas funções, envolve muitos sentidos. Atrás do que se diz um discurso, há o que ele quer dizer, há ainda um outro querer-dizer, e nada será nunca esgotado – se não é que se chega ao fato de que a palavra tem função criadora e faz surgir a coisa mesma, que não é nada senão o conceito (LACAN, 1996, p. 275).

Nessa esfera, o signo poético é intrinsecamente prova de que o termo não é único e em seu dizer há a produção de um discurso que expressa outros sentidos. Na poética de Manoel de Barros, notamos a presença do verbo “desver”. Este, por sua vez, não representa apenas uma oposição à visão, mas significa (torna-se) uma manifestação do olhar. Tal olhar dimensiona-se como inaugural, buscando nas coisas, ou melhor, nas imagens, algo além.

Leiamos o primeiro poema da obra:

I

Eu queria usar palavras de ave para escrever. Onde a gente morava era um lugar imensamente e sem nomeação.
Ali a gente brincava de brincar com as palavras tipo assim: Hoje eu vi uma formiga ajoelhada na pedra!
A Mãe que ouvira a brincadeira falou:
Já vem você com as suas visões!
Porque formigas nem tem joelhos ajoelháveis e nem há pedras de sacristia por aqui. Isto é traquinagem de sua imaginação. O menino tinha no olhar um silêncio de chão e na sua voz uma candura de Fontes.
O Pai achava que a gente queria desver o mundo para encontrar nas palavras novas coisas de ver assim: eu via a manhã pousada sobre as margens do rio do mesmo modo que uma garça aberta na solidão de uma pedra.
Eram novidades que os meninos criavam com as suas palavras.
Assim Bernardo emendou nova criação: Eu hoje vi um sapo com olhar de árvore.

Então era preciso desver o mundo para sair daquele
lugar imensamente e sem lado.
A gente queria encontrar imagens de aves
abençoadas pela inocência.
O que a gente aprendia naquele lugar era só
ignorâncias para a gente bem entender a voz das
águas e dos caracóis.
A gente gostava das palavras quando elas
perturbavam o sentido normal das ideias.
Porque a gente também sabia que só os absurdos
enriquecem a poesia (BARROS, 2013, p.417-418).

No poema supracitado, observa-se o forte apelo à imaginação que se alicerça a partir do exercício de olhar “novamente” para as coisas. À medida disso, voltamos a Bosi que considera que “o signo é um segmento de matéria que foi assumido pelo homem para dar ato de presença a qualquer objeto ou movimento de existência” (BOSI, 2000, p.52). Pautados na citação podemos ler o signo como elemento da presença. Este signo que provê presença às coisas é o *desver*, nele asseguramos nosso exame das relações semânticas construídas no entorno desta leitura. Ainda no tema da presença vamos à Julia Kristeva (1974) que pensa o signo poético como provedor da “existência de um não existente” (KRISTEVA, 1974, p. 183). Assim, a composição lírica baseia-se declaradamente nessa instância ao pontuar que “escrever o que não acontece é tarefa da poesia” (BARROS, 2013, p. 426).

Podemos observar a construção de novas imagens percebidas pelo olhar do eu-lírico que desvê o mundo. Nessa instância, mostra-nos elementos da natureza que são personificados como “formigas com joelhos ajoelháveis” e “a solidão de uma pedra”. Ademais, notamos que o desejo “enriquecer a poesia” reitera o absurdo como sentido responsável pelo sair de um “lugar imensamente e sem nomeação”.

Tornando ao encontro entre a literatura e a psicanálise, podemos perceber que o ato de *desver* nos permite compreender esta relação de diálogo. Para a literatura, a poética de Manoel de Barros está para a crítica social ao representar o registro de uma parte do Brasil que por muito tempo permaneceu sem nomeação, além de discutir o desejo da infância e ir a fundo a temas como o meio ambiente, entre outros. Para a psicanálise, o desejo ganha mais ênfase. Ao analisarmos o sentido dicionarizado pela psicanálise, descobrimos que este é “ao mesmo tempo, a propensão, o anseio, a necessidade, a cobiça ou o apetite, isto é, qualquer forma de movimento em direção a um objeto cuja atração espiritual ou sexual é sentida pela alma e pelo corpo” (ROUDINESCO; PLON, 1999, p. 146). Dessa forma, o apetite de conciliação move o eu-lírico a “*desver* o mundo” e busca nesse movimento uma união.

3 O TRAJETO DA PULSÃO EM MENINO DO MATO: DA NEGAÇÃO À IMAGINAÇÃO

Na obra em exame, como anteriormente mencionado, há uma busca pelas *palavras de ave*. Estas palavras representam uma busca pela própria significação por meio de sua negação, tornando-se um estímulo à voz lírica seguir sua jornada, que se dá ao regresso da infância. No terreno da psicanálise a significação

é uma história, é uma questão do simbólico; o sentido é o efeito da relação do simbólico com o imaginário. Em suma, o eu não percebe indistintamente uma imagem qualquer, mas seleciona apenas aquelas em que se reconhece, e, ao se reconhecer, tem o prazer ou o desprazer de se amar ou de se odiar, isto é, criar sentido (NASIO, 1995, p. 30).

O sentido aqui se configura enquanto uma relação de vínculo estabelecida a partir do reconhecimento das imagens que provocam marcas no eu. Nesse sentido, o ato de *desver* funciona como dispositivo que opera a seleção de imagens e essas podem ser tomadas como *pregnantes*, porque “adquirem sentido para o eu” (NASIO, 1995, p. 21). Analisemos o poema a seguir:

21

Eu bem sabia que a nossa visão é um ato
poético do olhar.
Assim aquele dia eu vi a tarde desaberta nas
margens do rio.
Como um pássaro desaberto em cima de uma
pedra na beira do rio.
Depois eu quisera também que a minha
palavra fosse desaberta na margem do rio.
Eu queria mesmo que as minhas palavras
fizessem parte do chão como os lagartos
fazem.
Eu queria que minhas palavras de joelhos no
chão pudessem ouvir as origens da terra
(BARROS, 2013, p. 428-429).

O próprio eu-lírico tem ciência de que o olhar é a dimensão do poético. E assim desenvolve-se o processo de fascinação que se intensifica na imagem do “desaberto(a)”. O desejo de pertencimento expresso no “queria” também corrobora com o processo. Neste poema,

surge uma constatação importante: a diferença entre visão e olhar. Conforme Nasio, “[...] ver é ver o mundo que está diante de nós, e olhar é fixar a vista num detalhe, num aspecto particular daquilo que estamos vendo” (NASIO, 1995, p. 14-15). O poema supracitado nos direciona a pensar à diferença entre visão e olhar. O ver se liga ao sentido pronto e o que eu-lírico deseja é *desver* as coisas. Neste ato, o olhar surge e passa a dar lugar às coisas que não acontecem. Em outro poema, problematiza-se a teoria:

19

Quando meu Vô morreu caiu em silêncio concreto
sobre nós.
Era uma barra de silêncio!
Eu perguntei então a meu pai:
Pai, quando o Vô morreu a solidão ficou
destampada?
Solidão destampada?
Como um pedaço de mosca no chão.
Não é uma solidão destampada?
(BARROS, 2013, p. 428).

A imagem do “silêncio concreto” e da “solidão destampada” prioriza certa particularidade, o inusitado ganha reflexo, adquire certo sentido, no entanto não chega a ser claro: é absurdo. E aí está o ápice da questão: nesses momentos o desejo se realiza e nos mostra a fragilidade do sentido. A queda do “silêncio concreto” pode expressar a queda do protocolo de sentido, ou, o registro da trapaça. Assim vamos adentrando a uma espessura mais densa da lírica para dar ênfase à nossa crítica:

[...] para o psicanalista – diferentemente do oftalmologista –, ver não é ver uma coisa, mas uma imagem. Não vemos coisas, vemos imagens. O mundo que vemos – para a psicanálise – é um mundo de imagens, não a coisa em si. E quem vê não somos nós, não são os olhos do corpo, quem vê é o eu (NASIO, 1995, p. 18).

Encontramos uma paridade na formação do olhar. Tanto a psicanálise quanto a literatura – em sua escritura poética – propõem o eu enquanto dimensão nuclear. Daí temos aqui o olhar como objeto e a partir de sua pulsão lemos “a falta de luz” que há no real, isto é, as palavras e as imagens são formas de repertoriar e ilustrar a separação do ser. E é para aplacar essa distância que o olhar lírico surge no ato de *desver* o mundo. Todavia o olhar adquire formas específicas que verificaremos adiante.

4 AS FORMAS DE OLHAR

O olhar assume outras dimensões estendendo ainda mais os limites da visão. Inventar, escrever, sentir e imaginar são formas outras do olhar lírico, que “desvê” as coisas. Nessa conjunção, a pulsão de olhar se realiza na recusa das “palavras bichadas de costumes” (BARROS, 2013, p. 421), “no não significar” (BARROS, 2013, p. 432-433) e principalmente no ato de “desver o mundo” (BARROS, 2013, p. 417). Todos esses elementos propõem uma nova imagem “as palavras de ave”, “ser banhando por um rio” e “a solidão destampada”. Em cada imagem, uma forma do olhar se destaca e coloca em evidência o desejo de conciliação e de retorno.

A poética em questão deságua na morte “quando meu Vô morreu caiu em silêncio/concreto sobre nós” (BARROS, 2013, p. 428), na ausência “eu queria usar palavras de ave para escrever” (BARROS, 2013, 417) e no inacabado “invento para me conhecer” (BARROS, 2013, 425). O lirismo avesso se constitui na fuga/busca de algo. A falta das palavras, a mudez e o desvelar ganham imagens na presença do olhar inaugural que deseja “desver o mundo” para encontrar os absurdos que “enriquecem a poesia”, na vontade de alcançar a completude.

A poesia não se propõe consolar o homem da morte, mas fazer com que ele vislumbre que a vida e a morte não são inseparáveis: são a totalidade. Recuperar a vida concreta significa reunir a parilha vida-morte, reconquistar um no outro, o tu no eu, e assim descobrir a figura do mundo na dispersão de seus fragmentos (PAZ, 1976, p. 110).

Nesse sentido, o olhar (ou, melhor, os olhares) possibilita(m) a descoberta do mundo em suas imagens. O signo da infância é mais que um estro, é a conciliação de todos os olhares: a totalidade. Esse sentir-se completo é buscado na palavra inaugural como notamos nos trechos seguintes: “a gente gostava das palavras quando elas perturbavam/ o sentido normal das ideias” (BARROS, 2013, p. 418) e “a gente gostava das palavras quando elas perturbavam/ os sentidos normais da fala” (BARROS, 2013, p.419). Esse gosto nos direciona a um pensamento lacaniano “em outras palavras, o sujeito é dividido pela linguagem como em toda parte, mas um de seus registros pode satisfazer-se com a referência à escrita, e o outro, com a fala” (LACAN, 1998, p.24). O apreço à perturbação se mostra em duas faces: “a da escrita – o sentido normal das ideias” e “da fala – o sentido normal da fala”. Assim, perturbar essas faces representa a satisfação do eu nos dois registros, permitindo a descoberta da figura do mundo nos fragmentos do olhar.

Tal fragmentação se verifica nos versos e também nas partes do olhar. Essas partes: a escrita, o sentir, a imaginação e a invenção nos lembram das palavras de Jacques Lacan, “o desejo é uma metonímia” (LACAN, 1998, p. 532). Portanto, olhar em *Menino do mato* significa recuperar a inocência do sentido, sua parte absurda, ou, de acordo com o eu-lírico, esse lugar “imensamente e sem lado”. Para Silviano Brandão, “a pulsão só vem à consciência representada: assim também o sintoma é uma invenção, o signo da falta” (SILVIANO BRANDÃO, 2006, p. 16). A representação do olhar – compreendido aqui também em caráter metonímico – marca a falta de completude.

A busca pelas *palavras de ave* representam o sintoma da pulsão de olhar. A falta dessas palavras, ou melhor, da completude, move o eu-lírico ao signo da infância, da invenção. Nesse sentido, o olhar aparece como uma forma de encontrar algo novo e nesse ato o desejo de conciliação se instaura.

Inventar é olhar. Exemplo, “invento para me conhecer” (BARROS, 2013, p. 425). Nesse verso, a invenção é posta como forma de desvelamento. No entanto, não propõe uma forma final, sugere um perpétuo devir. Conforme argumenta Paz “o homem é inacabado, ainda que seja cabal em sua própria inconclusão” (PAZ, 1976, p. 109). Em melhores palavras, o olhar dado pela invenção é a descoberta da inconclusão, da falta.

Escrever é olhar. Exemplo, “escrever o que não acontece é tarefa da poesia” (BARROS, 2013, p. 426). Nesse verso, a escrita (ou o desejo de escrever) retoma as palavras de Barthes e Culler sobre literatura. Nas palavras de Barthes, a literatura é também irrealista por acreditar ser possível o desejo do impossível. Nas palavras de Culler, a literatura vive a questionar seus limites. As palavras líricas reforçam o desejo pelo impossível ao falar do que não acontece e nesse ato também estendem, expandem o limite da literatura, em outras palavras, não querem apenas significar e explicar. Nesse sentido, o olhar dado pela escrita representa o inaugural, mas evoca a falta e a incompletude do sujeito que “queria usar palavras de ave para escrever”.

Sentir é olhar. Exemplo, “o menino foi abandonado na beira do rio/ e achou uma voz sem boca/ a voz era azul” (BARROS, 2013, p. 433). Nesse verso, a incompletude é representada pela imagem da “voz sem boca”. Essa voz não é uma voz qualquer, está ligada à sensação, em outras palavras, à sinestesia. A aproximação da sensação auditiva “a voz” da sensação visual “azul” cria uma relação e uma conciliação que não deixa de apontar para uma ausência: a da boca. Noutro trecho do poema, a questão se intensifica: “só que um índio usava um apito de/ chamar perdiz que dava um canto/ azul/ era que a perdiz atendia ao chamado/ pela cor e não

pelo canto/ a perdiz atendia pelo azul” (BARROS, 2013, p. 433). Com efeito, o olhar dado pelo sentir é o de falta. Essa falta não impede que haja um chamar, uma conciliação. A perdiz atende a cor. Desse modo, o olhar é signo do deslocamento proporcionado pelas *palavras de ave* que permitem que o não sentido aconteça e sirva de suporte ao enriquecimento da poesia.

Imaginar é olhar. Exemplo, “a gente não gostava de explicar as imagens porque/ explicar afasta as falas da imaginação” (BARROS, 2013, p. 419) e “eu só não queria significar/ porque significar limita a imaginação” (BARROS, 2013, p. 433). Nesses trechos, a imaginação aparece como recusa a um saber feito “o significado” e propõe a imaginação como ato de recusa e nesse ponto a ausência é positivada já que o desejo de inventar-se, de deixar as falas da imaginação fluírem é posto em ênfase. O olhar dado pela imaginação é o da consciência que procura na infância uma imersão no mundo da vida.

O desejo de conciliação evocado por cada olhar intensifica o ato de “*desver* o mundo”. Este ato é, sem dúvida, uma pulsão de olhar que aponta para uma recusa “do significado, do sentido, da voz e do existente”. Nesse aspecto, as imagens dadas por cada parte do olhar representam a falta e apontam para um desejo de conciliação pelo avesso por meio da imaginação (como liberdade do ato de significar), do não sentido, da cor (ou do não verbal) e do inexistente (ou inominável) que passa a existir.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste percurso teórico, vimos que a poética de Manoel de Barros é um exercício de escritura em que o olhar e suas formas significam um dispositivo para se compreender a obra deste poeta que foi lido por seu apego às coisas do Pantanal. Além desse dado, podemos destacar que sua obra (mesmo tomando como objeto apenas em um de seus livros) – parafraseando Marisa Lajolo – diríamos que ela não transmite nada, mas dá existência a novos olhares.

Esses olhares são signos que nos permitem repensar nossas relações com o mundo, com o outro e com aquilo que já está posto e a partir do ato de *desver* começamos a estranhar e a indagar. O eu-lírico de *Menino do mato* é alguém que nos convida também a *desver* e a *desler* os sentidos, pois “significar atrapalha a imaginação”.

REFERÊNCIAS

BARROS, Manoel de. *Poesia Completa*. São Paulo: LeYa, 2013.

BOSI, Alfredo. *O ser e o tempo na poesia*. 7ª ed. São Paulo: Companhia das Letras, 2000.

CULLER, Jonathan. *Teoria literária: uma introdução*. Tradução por: Sandra Vasconcelos. São Paulo: Bera Produções Culturais, 1999.

KRISTEVA, Julia. Poesia e negatividade. In: *Introdução à semanálise*. São Paulo: Perspectiva, 1974.

LACAN, Jacques. A função criativa da palavra. In: *Os escritos técnicos de Freud*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1996.

NASIO, Juan-David. *O olhar em psicanálise*. Tradução por: Vera Ribeiro. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1995.

PAZ, Octavio. *Signos em rotação*. São Paulo: Perspectiva, 1976.

ROUDINESCO, Elisabeth; PLON, Michel. *Dicionário de psicanálise*. Tradução por: Vera Ribeiro, Luci Magalhães. Rio de Janeiro: Zahar, 1998.

SIGMUND, Freud. *As pulsões e seus destinos*. Tradução por: Pedro Heliodoro Tavares. Belo Horizonte: Autêntica, 2013.

SILVIANO BRANDÃO, Ruth. *A vida escrita*. Rio de Janeiro: 7letras, 2006.

EDUCAÇÃO HÍBRIDA: METODOLOGIA ATIVA DA SALA INVERTIDA - *FLIPPED CLASSROOM*

HYBRID EDUCATION: ACTIVE REVERSE ROOM METHODOLOGY - FLIPPED CLASSROOM

Dirceu Luiz da Silva Siqueira

RESUMO

Nos últimos tempos o formato educacional vem sendo alterado de forma avassaladora, sendo a preocupação maior, o processo de ensino e de aprendizagem em sala de aula. Nessa circunstância, a pressa de transformar pragmaticamente ações pedagógicas no desenvolvimento de metodologias tornou-se uma constante nas instituições de ensino superior. Desta forma, o presente artigo versa sobre uma nova metodologia ativa de ensino e de aprendizagem tornando irrelevante o formato de aula expositiva. A metodologia ativa Sala de Aula Invertida – Flipped Classroom, embora muitos não tenham ouvido falar ainda desse processo, é uma das melhores formas de promover o ensino devido sua eficácia. Esse desenho facilita o sistema de aprendizagem em sala de aula, pois o aluno passa a ser o agente principal do processo e o professor deixa de ser o detentor do conhecimento para ser o mediador e orientador, sempre tirando dúvidas, aprofundando e estimulando os debates e discussões. Neste artigo, foram abordados conceitos e definições da sala invertida no intuito de fomentar a metodologia ativa de aprendizagem como sendo construtora de formas estratégicas com a ideia de levar ao máximo a estruturação do conhecimento dos alunos.

Palavras-chave: *Flipped Classroom*. Metodologia Ativa. Ações pedagógicas.

ABSTRACT

In recent times the educational format has been changing in an overwhelming way, being the greater concern, the process of teaching and learning in the classroom. In this circumstance, the rush to pragmatically transform pedagogical actions in the development of methodologies has become a constant in higher education institutions. In this way, the present article is about a new active methodology of teaching and learning making the format of expository class irrelevant. The active FlipBook Classroom methodology, although many have not heard of this process yet, is one of the best ways to promote teaching because of its effectiveness. This design facilitates the system of learning in the classroom, since the student becomes the main agent of the process and the teacher is no longer the holder of the knowledge to be the mediator and guiding, always raising doubts, deepening and stimulating the debates and Discussions. In this article, concepts and definitions of the inverted classroom were approached in order to foster the active learning methodology as a constructor of strategic forms with the idea of maximizing the structuring of students' knowledge.

Keywords: Flipped Classroom. Active Methodology. Pedagogical actions.

ESTUDAR É...

Alguns estudiosos têm uma visão inadequada do contexto da educação nacional no que

tange ao atual ensino superior. Isso revela o quão o ensino e a aprendizagem estão defasados ao ponto de não sermos uma potência em qualidade educacional. Novos paradigmas da educação foram quebrados, mas nem todas as instituições foram se adequando às mudanças.

Para Demo (2008, p. 13), estudar é também uma arte e, como tal, depende muito de motivação. Estudioso é quem tem motivação própria para estudar. O que seria – como é para a grande maioria das pessoas – chato passa a ter sentido e preencher o sentido da vida.

O estudar como arte parte da premissa tradicional de assistir aulas, ouvir o professor e memorizar o conteúdo que irá cair em prova.

Conforme Demo (2008, p. 10) O professor era o centro da atenção e do comando disciplinar. Agora é o aluno que está no centro.

Novas formas de interação com os estudantes foram criadas de forma que hoje as metodologias aplicadas são completamente diferentes dos modelos tradicionais.

APRENDER TAMBÉM É ESTUDAR

Para encarar os desafios da atualidade não basta somente decorar conteúdos e frequentar as aulas. É necessário muito mais que isso, ou seja, é preciso ter competências e habilidades para poder aprender a aprender.

Segundo DEMO (2008, p. 19) estudar pode ser interpretado como ter aula, como elaboração de autoria própria, como sacrifício e chatice, como sentido da vida para alunos animados, etc.

O fato é que os professores preparam suas aulas, dão os conteúdos, fazem avaliações e exercícios e ao final do processo percebem que o aluno aprendeu simplesmente o que serve de base. Isso demonstra claramente que a estrutura da metodologia empregada faz com que o aluno apenas entre no processo cognitivo de lembrar. E, a habilidade de lembrar requer que o estudante reproduza informações que tenham sido dadas, seja ela uma data, um evento, uma fórmula, etc.

Falando em graduação, o novo método de ensino e de aprendizagem coloca o estudante como principal agente de seu próprio aprendizado. Desta forma o acadêmico é estimulado à reflexão e à crítica incentivado pelo condutor da aula. Esse processo aumenta significativamente o desempenho dos alunos em sala de aula porque confronta com os métodos tradicionais em que uma aula expositiva é trabalhado de forma que os alunos somente memorizam os conteúdos de disciplinas fragmentadas.

A metodologia ativa promove formas atuantes no processo de aprendizagem, aonde o professor assume o papel de mediador de discussões sobre a solução de situações-problemas. Esse processo induz o aluno a pensar e a chegar em resoluções e possíveis solvências dos problemas expostos.

Alguns pensadores conceituam metodologias ativas como sendo ferramentas que promovem atividades aos estudantes a fazer algo e concomitantemente pensar no que está fazendo.

SITUAÇÃO-PROBLEMA: FOMENTANDO COMPETÊNCIAS DE APRENDIZAGEM

O grande problema das Faculdades e Universidades particulares no Brasil é a perpetuação dos seus negócios, visto que, o Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes - ENADE é o mensurador do nível educacional e das demandas necessárias para manter as instituições de ensino superior abertas.

O Ministério da Educação considera conceito 3 como sendo uma média nacional, e como o MEC avalia de 0 a 5, um conceito inferior a 3 necessariamente não quer dizer baixa qualidade, porém implica em penalidades para as instituições de ensino como na redução de número de vagas nos vestibulares, fechamento de cursos, entre outras penalidades previstas.

Diante disso, muitas instituições de ensino superior no Brasil vêm desenvolvendo metodologias de ensino e aprendizagem que veem ao encontro com o que preconiza e atende as exigências do ENADE constantes nas Diretrizes Nacionais Curriculares, ou seja, metodologias voltadas às novas tendências de avaliação do MEC.

As competências propostas pelo MEC na construção de itens ENADE são direcionadas ao perfil do egresso, onde o profissional deve desenvolver competências e habilidades para resolver diversas situações do dia a dia.

Ser competente é ousar julgar em momentos de incerteza, dificuldade, ambivalência, contradição, dúvida e, por isso, ser competente é ser tolerante, generoso. (MACEDO, 2001, apud PERRENOUD, 2002, p. 122).

Dentre as metodologias aplicadas, o fator “situação-problema” é preponderante na construção de novos métodos de ensino e aprendizagem.

As situações-problema segundo Perrenoud (2002, p.114) São fragmentos relacionados com nosso trabalho, nossa interação com as pessoas, nossa realização de tarefas, nosso enfrentamento de conflitos.

Vários são os subsídios que compõe a avaliação das instituições de ensino superior para o Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Anísio Teixeira – INEP, e para que as IES cheguem a uma nota satisfatória precisam se enquadrar em metodologias que atendam a esses requisitos. Ter um bom índice no Conceito Preliminar de Curso - CPC, bem como no Indicador de Diferença de Desempenho – IDD é ter bons resultados a partir do ENADE

Ante o exposto vale ressaltar que as IES precisam saber quais metodologias devem ser aplicadas no dia a dia das salas de aula para elevar o índice de ensino e de aprendizagem, sempre buscando alcançar bons conceitos no ENADE. Para tanto, novas metodologias de ensino devem ser aplicadas para que os acadêmicos entendam o processo e tenham habilidades e competências suficientes para resolverem questões no formato que o Exame Nacional de Desenvolvimento do Estudante – ENADE aplica.

Partindo da premissa de que os estudantes têm dificuldades na resolução de itens de múltipla escolha e segundo alguns estudos dificuldades maiores nas questões de asserção-razão e de resposta múltipla, é que este artigo propõe não só comparar os tradicionais métodos como novas metodologias ativas de ensino e aprendizagem a fim de que possa preparar melhor o corpo discente para os próximos ENADEs.

CONCEITUANDO EDUCAÇÃO HÍBRIDA

Híbrido significa misturado. A educação vista como um todo sempre foi misturada, ou seja, uma combinação de várias metodologias e de várias atividades que resultam num conglomerado de índices tornando obsoleto o modelo empregado ainda por algumas instituições de ensino.

O processo usando novas metodologias ativas também é híbrido, porém a forma que se aprende por meio de processos abertos, informais e diferenciados do modelo tradicional, é no momento o mais propício para que o ensino fique mais contagiante. Usando as metodologias ativas de aprendizagem nós aprendemos sozinhos, com desconhecidos, com colegas, com um professor. Aprendemos também espontaneamente sempre com a intensão de fortalecer o conhecimento adquirido.

Falar em Educação Híbrida partindo da premissa que não há somente uma forma de apoderar-se do conhecimento bem como não há uma única maneira de ensinar. Existem diferentes maneiras de promover o ensino/aprendizagem. O processo que corrobora é o participativo e está atrelado ao uso de ferramentas tecnológicas e de novas metodologias que

transcendem além de uma simples aula expositiva. A troca de saberes díspares proporciona ao recebedor do conhecimento, um melhor rendimento de forma que a taxa de aprendizagem se eleve e seja satisfatória. Vide figura 1 abaixo.



Figura 1. Taxas de Aprendizagem Conforme o Tipo de Atividade
Fonte: <http://www.lendo.org/como-lidar-indisciplina-escolar/>

PROCESSO DE DIÁLOGO E O *EMPOWERMENT* DO ALUNO

O processo de ensino e de aprendizagem tem passado por grandes transformações de forma que no cenário atual a grande luta é pela elevação dos índices da educação nacional.

Vivenciamos, nos dias atuais, metodologias ainda usadas pelo modo socrático, ou seja, pelo método pedagógico de ensino onde processo se dá através de perguntas e respostas levando o estudante ao conhecimento do próprio erro para se notar a verdade. Sendo assim os professores estão habituados com aulas que atribuem ao aluno a responsabilidade de aprender, ou seja aulas com arguição.

Conforme Destacam Freire e Shor (2011) a “arguição” é uma aula menor, que se segue à aula expositiva, em que o professor repassa as leituras indicadas a aula anterior, num formato de pergunta-resposta-discussão.

Outrossim, esta metodologia leva os alunos ao baixo índice de aprendizagem devido a motivação da aula. Alunos dormindo, conversando e, geralmente, divagando com pensamento.

No cenário atual o “*empowerment*” ou empoderamento ou é uma ferramenta poderosa no que tange ao ensino e aprendizagem. A delegação de responsabilidade ao aluno gera conhecimento empírico-científico e os resultados da aprendizagem aparecem pelo simples fato do aluno ser o agente principal do processo.

Segundo CHIAVENATO (2010, p. 155) “delegação é a transferência de autoridade e responsabilidade para o subordinado, de modo que ele participe da tomada de decisões”.

Pôr em prática um processo de *empowerment* não é um trabalho que se realiza de uma hora pra outra. Isso requer habilidades do professor, usando as metodologias ativas pois esse processo de ensino-aprendizagem é contínuo e recíproco.

Aluno empoderado é mais aberto às discussões e às críticas. O *empowerment* transforma o acadêmico, sendo que o mesmo percebe naturalmente que tem mais responsabilidades e isso gera aprendizado.

O Professor que pratica o empoderamento em uma sala de aula, deve explicitar aos alunos que esta prática não pode ter uma cultura de tomada de decisões de forma centralizada.

MODELO DE METODOLOGIA ATIVA: SALA INVERTIDA

Flipped classroom ou sala de aula invertida é uma metodologia ativa que coloca o aluno no centro do processo de aprendizagem. Ele se torna o principal ator dando um novo significado em seu papel em relação ao professor e visa mudar a característica da forma tradicional na modalidade presencial.

Diversos estudos têm investigado o tema, como por exemplo, o trabalho de Trevelin, Pereira e Oliveira Neto (2013), denominado A Utilização da “Sala de Aula Invertida” em Cursos Superiores de Tecnologia: Comparação Entre o Modelo Tradicional e o Modelo Invertido “*Flipped Classroom*” adaptado aos Estilos de Aprendizagem.

Esta prática determina que o aluno estude antecipadamente uma temática de um conteúdo específico de determinada disciplina e entre na sala de aula e promova a discussão do tema. Então, nesse novo modelo de ensinar e aprender, os professores são meros mediadores do processo e não detentores do conhecimento.

Vamos imaginar a sala invertida como um novo método de aprendizagem aonde o aluno estuda o conteúdo em sua casa para depois encontrar professores e demais colegas a fim de tirar

dúvidas e questionar. Trocando em miúdos, a aula é dada em casa e a lição de casa é feita em sala.

Com aulas participativas a aprendizagem é marcada por processos grupais tornando evidente a probabilidade de construção de conhecimento.

Para BASTOS (2010); A técnica de grupo operativo consiste em um trabalho com grupos, cujo objetivo é promover um processo de aprendizagem para os sujeitos envolvidos.

A ideia é promover menos aulas expositivas e mais aulas participativas. A leitura antecipada desperta o raciocínio do aluno passando ele de figurante para ator principal e o professor de expositor para tutor do processo. É observado que o método tradicional nesta metodologia é praticamente inverso, pois o aluno estuda em casa e usa a sala de aula para debater, discutir, exercitar os conteúdos previamente estudados. A figura 2 abaixo mostra perfeitamente entre o método tradicional e a sala invertida.



Figura 2. Método Tradicional e Sala de Aula Invertida

Fonte: bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/ei/article/download/57632/56174

APLICANDO A SALA INVERTIDA

O processo inicial é a disponibilização dos conteúdos aos alunos. Tais conteúdos podem tornar acessíveis por exemplo em uma plataforma AVA, onde cada acadêmico tem seu acesso através de *login* e senha.

Os conteúdos podem ser assim exemplificados: vídeos de curta duração, textos, artigos, slides em *powerpoint*, capítulos de livros. Após o estudo dos conteúdos disponibilizados os

alunos irão pra sala de aula com o intuito de debater os tópicos, resolvendo e discutindo problemas, tornando o ambiente rico em conhecimento, sempre com adoção de exercícios e atividades em grupos. A figura a seguir observa-se um fluxo da sala invertida.

Fluxograma da sala invertida



Figura 3. Fluxograma da Sala Invertida
Fonte: elaborado pelo autor

A metodologia ativa *flipped classroom*, ou sala de aula invertida, nome dado ao método que inverte a lógica organizacional da sala de aula. O aluno então passa a ser o ator principal do processo e o professor volta a ser aluno, sempre tirando dúvidas, aprofundando e estimulando discussões. Na figura a seguir, compara-se o modelo tradicional e a sala invertida dando uma visão sistêmica dos processos aplicados.



Figura 4: Sala de Aula Invertida
Fonte: elaborado pelo autor

FINALIZANDO O PROCESSO DE ENSINO E DE APRENDIZAGEM DA SALA INVERTIDA

Ante o exposto, fica evidente que essa metodologia de forma alguma diminui o trabalho e a competência do professor e muito menos significa “não dar aula”. Na realidade isso requer maior concentração do professor no que tange à condução do processo de discussão, debates e tira dúvidas dos alunos que já irão vir preparados pra aula.

Desta forma percebe-se que as aulas expositivas já estão em desuso, porém o professor terá que fazer um bom planejamento das atividades a serem desenvolvidas em sala de aula, tornando a aula dinâmica e definitivamente ativa. A figura abaixo mostra as competências, e o perfil do aluno e do professor na metodologia da sala invertida.



Figura 5. Competências do Aluno e do Professor na Sala Invertida
Fonte: elaborado pelo autor

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Vivenciamos um período oportuno no processo educacional principalmente com a propagação de novas metodologias de ensino e de aprendizagem. O intuito deste artigo realmente é tornar irrelevante o formato de aula expositiva, sendo a mesmo responsável pelo menor índice de aprendizagem dos alunos.

Muitas instituições de ensino superior no Brasil, vem aplicando *Flipped Classroom* ou sala de aula invertida em seu processo pedagógico. Professores tem notado grandes avanços no aprendizado dos alunos e cada vez mais os profissionais da educação tem instigado o uso de metodologias ativas para o crescimento dos índices em relação ao Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes – ENADE.

Está provado que a funcionalidade dessas práticas pedagógicas vem trazendo bons resultados no desempenho dos alunos deixando pra trás o método tradicional de ensino baseado em aulas expositivas.

Aos poucos ou gradativamente o processo educacional vai se adequando às metodologias ativas de ensino e de aprendizagem a fim de transformar o verdadeiro sentido da sala de aula. Desta forma foi apresentado a sala de aula invertida como ferramenta estratégica para a estruturação do conhecimento dos alunos.

REFERÊNCIAS

BASTOS, A. B. B. **A técnica de grupos-operativos à luz de Pichon-Rivière e Henri Wallon**, Psicólogo informação, ano 14, n, 14 jan./dez. 2010

CHIAVENATO, Idalberto – **Iniciação a Sistemas, Organização e Métodos – SO&M** – Barueri, SP: Manole, 2010.

DEMO, Pedro – **Metodologia para Quem Quer Aprender** – São Paulo: Ed. Atlas, 2008.

FREIRE, Paulo; SHOR, Ira. **Medo e Ousadia – O Cotidiano do Professor** – Ed. Paz e Terra, 2011.

PERRENOUD, Philippe; THURLER, Monica Gather. **As competências para Ensinar no Século XXI**. Ed. Artmed, 2000.

TREVELIN, A. T. C.; Pereira, M. A. A e Oliveira Neto, J. D. de. (2013). A Utilização da 'Sala de Aula Invertida' em Cursos Superiores de Tecnologia: Comparação Entre o Modelo Tradicional e o Modelo Invertido 'Flipped Classroom' Adaptado aos Estilos de Aprendizagem”. In Revista de Estilos de Aprendizagem, n. 12, v. 11, p. 1-14

EMPOWERMENT - FERRAMENTA PRECISA PARA A TOMADA DE DECISÃO **EMPOWERMENT - ACCURATE TOOL FOR DECISION MAKING**

Dirceu Luiz da Silva Siqueira

RESUMO

O presente artigo tem o objetivo central abranger o valor e a aplicabilidade do *empowerment* juntamente com os colaboradores de uma empresa, independente de porte e segmento de mercado e pôr à vista como esta ferramenta repercute na fidelização de clientes fazendo com que os consumidores de produtos e serviços se tornem entusiastas da marca. Especificamente busca-se entender a priori os conceitos de delegação de poder, bem como sua aplicação, profissionais adequados para receber a técnica e vantagens de implantação da ferramenta. A importância deste artigo diz respeito à guerra concorrencial que as empresas vivem nos dias atuais e desafios e demandas que exigem comprometimento de colaboradores para o alcance de objetivos. A pesquisa realizada nas referências em anexo tem a característica descritiva onde se busca trazer o *empowerment* como ferramenta de gestão do administrador. O resultado da busca demonstrou que as organizações que aplicam tal técnica têm o engajamento de seus colaboradores gerando motivação e trazendo benefícios.

Palavras-chave: *Empowerment*. Ferramenta de gestão. Engajamento.

ABSTRACT

This article is intended to cover the central value and applicability of empowerment along with the employees of a company, regardless of size and market segment and in sight as this tool affects on customer loyalty by making products and services consumers become brand enthusiasts. Specifically seeks to understand a priori concepts of empowerment, as well as its application, suitable professionals to receive technical and deployment advantages of the tool. The importance of this article concerns the competitive war that companies live in the present day and challenges and demands that require commitment of employees to the achievement of objectives. The research carried out in the references in annex has the descriptive feature where search bring empowerment as administrator management tool. The search result showed that the organisations implementing this technique has the engagement of its employees generating motivation and bringing benefits.

Keywords: Empowerment. Management tool. Engagement.

1 INTRODUÇÃO AO EMPOWERMENT

O poder da cessão de poder pode levar supervisores, gerentes e gestores a outros planos de produção.

Na verdade, a sensação que da transferência de poder aos colaboradores tem sobre a organização, transpassa o aumento da competência. A medida que o funcionário assume mais

responsabilidades no seu setor o mesmo começa a concentrar mais esforços e, com isso trazendo produtividade para a empresa. Implementar um processo de *empowerment* na sua empresa não é um trabalho a ser realizado de um dia pro outro. Isso requer algumas habilidades pois essa ferramenta é um processo de aprendizado para encarregados e comandados.

Para Hilsdorf (2010), o *empowerment* funciona através da delegação de poderes, visando aproveitar melhor o capital humano, usando também a gestão estratégica, seu uso é de fundamental importância, visto que, ajuda na exclusão do vício da centralização de decisões dentro da organização.

“Para promover o *empowerment*, não basta transferir verbalmente poder às pessoas; elas precisam ter reais condições de agir no pleno exercício da sua responsabilidade, desenvolvendo o que chamamos de "ownership", ou seja, agirem como intra-empresendedores e como se fossem "proprietárias" do negócio, pensando como empresários” (HILSDORF, 2010).

O autor traz o processo para um lado empreendedor onde o funcionário precisa ter empatia, ou seja, se portar como dono do negócio.

Ownership, é uma palavra inglesa que tem como significado o estado ou ato de ter posse sobre alguma coisa. Geralmente o *ownership* resume em um direito legal sobre alguma coisa

Para Chiavenato (2005) o *empowerment* ou delegação de autoridade, basicamente é o processo de dar poder às pessoas, a liberdade e a informação para ajudar na tomada de decisões e com isso participar ativamente da organização.

O *empowerment* concede aos funcionários tomarem decisões com base em instruções fornecidas pelos gestores, aumentando assim o grau de responsabilidade nas tarefas atribuídas pela empresa tornando assim mais ágil na solução de problemas.

2 DELEGAÇÃO DE AUTORIDADE

Segundo Chiavenato (2010, p.155) “delegação é a transferência de autoridade e responsabilidade para o subordinado, de modo que ele participe da tomada de decisões. Quando a empresa atinge certo tamanho é impossível que uma só pessoa tome todas as decisões e controle todas as atividades exercidas. Assim, a delegação é a transferência de autoridade e responsabilidade para o subordinado tomar decisões na sua área de responsabilidade [...]”

Pode-se dizer que quanto maior a corporação maior fica a sua departamentalização fazendo que a delegação de autoridade comece nos níveis de baixo da estrutura organizacional. Muitas empresas incentivam seus líderes a delegar nesses níveis para que seja satisfeita o

imprescindível, ou o mínimo para que o cliente se adapte ao ambiente.

Chiavenato (2010, p.157) afirma ainda que delegar não implica na perda da autoridade, nem do controle: aliás, contribui para a maneira mais eficiente de se exercer autoridade e controle, pois o subordinado deve comportar-se e decidir conforme o que foi planejado.

Partindo de essa premissa delegar no entendimento do autor vem de encontro com seu conceito principal de transferência de poder a outrem, ou seja, passar a representatividade para que outra pessoa possa agir em nome de quem transferiu.

De acordo com Lima (2011, *apud* Oliveira 2013) o termo *empowerment*, cada vez mais aplicados nas organizações, diz respeito a uma situação de descentralização de poderes nos vários níveis hierárquicos de uma organização.

Na esfera empresarial, o *empowerment* é visto como um fator relativo de sucesso na competitividade organizacional, porque é muito comum no meio empresarial o desperdício de talentos que sequer sabe o papel que ocupa dentro de seus cargos. A não aplicação da delegação implica na perda contínua de resultados alcançados. É notório que organizações que dão mais independência e poder a seus colaboradores são as que estão e serão melhores posicionadas no mercado para a competitividade a longo prazo.

3 A IMPORTÂNCIA DA DELEGAÇÃO

Com a delegação de autoridade os colaboradores passam a ser mais produtivos em decurso do crescimento considerável de motivação, reduzindo o a burocracia tão prejudicial ao andamento do processo operacional das empresas. Por esses agentes, os encarregados, gerentes e gestores terão o seu próprio tempo otimizado, ou seja, ocasionando um melhor planejamento de suas atividades diárias e de seus objetivos. Com a delegação de poder há uma melhora significativa no desempenho das atividades, e ainda permite aos gestores ousar em projetos mais complexos.

Oliveira (2013, p.39) revela regras básicas para a delegação eficaz:

- Antes de delegar certa tarefa a um indivíduo, deve-se ter certeza de que ele seja comprometido e competente para tal.
- O nível de autoridade dado ao subordinado deve ser compatível com as atividades exercidas por ele.
- A comunicação deve ser clara e precisa, não deixando dúvidas sobre as atividades e os resultados esperados para aquela tarefa.

- A motivação da equipe, por meio de recompensas a partir dos resultados apresentados, é importante.
- Manter a equipe motivada
- Estabelecimento de controles eficazes para monitorar adequadamente os resultados. Esses controles devem estar claros e ser divulgados e aceitos.
- Treinamento e desenvolvimento dos seus subordinados, bem como auxiliá-los de maneira adequada (sem mostrar algum tipo de necessidade de centralização) em suas atividades.
- No momento da delegação, deve-se evitar perda excessiva de poder, porém é preciso estar disposto a “abrir mão” de determinadas atividades estratégicas que possam promover uma situação adequada de motivação nos subordinados.
- Ter canais de comunicação adequados.
- Aceitar os erros das outras pessoas.
- Encontrar maneiras de aumentar o nível de participação dos subordinados.
- Perceber que os subordinados têm muito a contribuir no processo decisório na área de sua especialização.
- Criar condições para incentivar os subordinados a tomarem decisões, dando-lhes o apoio necessário.
- Evitar críticas desnecessárias e excessivas quando os subordinados cometerem erros.
- Deixar claro aos subordinados o que deve ser feito e quais os resultados esperados, incluindo o nível de qualidade e prazo de realização.
- Promover incentivos adequados para que os subordinados sintam-se seguros, dispostos e capazes de aceitar maior delegação.

4 EMPOWERMENT PODE SER DADO A QUALQUER FUNCIONÁRIO?

No momento atual, é essencial que os colaboradores se sintam parte da empresa e participem ativamente do negócio. Estamos na era da informação onde tudo acontece de uma forma muito rápida e as decisões precisam ser tomadas com celeridade.

O *empowerment* é uma excelente ferramenta de retenção de talentos porque uma vez delegado poderes a um colaborador ele se sente interveniente, ou seja, se sente um dos principais atores da empresa e de seus resultados. O comprometimento e o engajamento se tornam cada vez mais frequente quando o funcionário recebe poder para tomar decisões.

Para Krames (2006), as pessoas deveriam tomar suas próprias decisões, sem tanta

interferência gerencial. Como os negócios dependem da inteligência, os colaboradores passaram a ser encorajados a pensar por eles mesmos e a se auto administrar.

A lição que podemos ter baseado em Krames, é que deveríamos gerenciar menos. Deveríamos procurar a razão do excesso de gerenciamento. Será que os colaboradores não estão sendo capacitados? O que sabemos é que ninguém consegue fazer tudo sozinho pois você nunca poderá saber aonde um funcionário pode chegar se não dar oportunidades de tentar.

5 O PROFISSIONAL MAIS ADEQUADO PARA RECEBER O *EMPOWERMENT*

O profissional mais adequado para receber esta ferramenta é o Analista de Sistemas, Organização e Métodos. Profissional este com habilidades e competências administrativas de forma que na estrutura organizacional o seu destaque entra como linha de *staff*, ligando entre a diretoria geral e a diretoria administrativa.

Segundo Oliveira (2011, p.457) A habilidade técnica consiste em utilizar conhecimentos, métodos, técnicas e equipamentos necessários para a realização das tarefas específicas, por meio de sua instrução, experiência e educação.

Através deste conceito pode-se afirmar que o analista de sistemas, organização e métodos é o profissional com competência para receber a delegação de poder.

Para Oliveira (2011, p.194) o analista de sistemas, organização e métodos deve estar atento a determinados obstáculos para um adequado processo de delegação.

Sem analisar quem tem compreensão, se o chefe ou o subordinado, apresenta-se no quadro 1 os principais obstáculos para o *empowerment* do ponto de vista da organização, do chefe e do subordinado.

Quadro 1: Obstáculos para a delegação

OBSTÁCULOS PARA A DELEGAÇÃO		
Do ponto de vista da empresa	Do ponto de vista do chefe	Do ponto de vista do subordinado
1. Modelo de gestão estabelecido pela alta administração, o qual pode não privilegiar a delegação	1. Medo de perder poder	1. Medo de assumir responsabilidades, por: > medo de críticas pelos erros; ou > falta de confiança própria
2. Nível de controle exagerado, levando a medos no processo decisório.	2. Medo de perder o lugar (cargo e funções atuais)	2. Não se julga capacitado para a tarefa, por: > falta de conhecimento; > falta de informações necessárias ou; > falta de recursos
3. Barreiras legais, correspondentes às responsabilidades estabelecidas para determinados cargos (presidente etc.).	3. falta de tempo para treinar os subordinados	3. Não tem tempo disponível para as novas tarefas
	4. Falta de subordinados capacitados e habilitados	4. Preguiça, julgando que é mais fácil perguntar ao chefe do que decidir por si próprio
	5. Autovalorização, achando que o único que sabe é o próprio chefe.	5. Possibilidade de não ser reconhecido.
	6. Desconfiança da capacidade e habilidade dos subordinados	6. Incentivos inadequados.
	7. Gosta de fazer o trabalho do subordinado	
	8. Falta de habilidade de dirigir e coordenar atividades	
	9. Dificuldade para identificar tarefas que não exigem sua atenção direta.	
	10. Mania de perfeição (julga que faz qualquer tarefa melhor do que o subordinado)	
	11. inabilidade para encorajar colaboração entre subordinados	
	12. Ausência de controles, o que torna os chefes cautelosos quanto à delegação	

Fonte: Oliveira (2011). Adaptado pelo autor.

6 O EMPOWERMENT COMO ARMA DE MOTIVAÇÃO

Araújo (2014, pg.252) afirma que uma organização jamais existiria sem o seu corpo funcional. Elas representam a força motriz que impulsiona a organização rumo à realização de seus objetivos e ao desempenho de excelência.

O *empowerment* é a ferramenta que confere autonomia ao líder colocar suas ideias e ações aos demais funcionários, aceitar opiniões de melhorias fruto da sugestão de todos seus pares. Nos dias de hoje o *empowerment* vem quebrando paradigmas e rompendo as barreiras das hierarquias fazendo com que os gestores pensem de forma descentralizada. O empoderamento como arma de motivação surge para que os líderes possam criar uma visão e motivar os outros para realizá-la. Portanto, é necessário formar líderes capazes de energizar e motivar as pessoas.

Segundo Long (1997, pg.38) empresas que obtiveram êxito com empowerment

compreendem que compensar o funcionário com um salário e benefícios adicionais não é garantia de motivá-lo a fazer algo além de seu trabalho.

Dinheiro é importante, porém não é o fator mais preponderante em se tratando de estar satisfeito com o cargo e o trabalho que executa. A delegação de poder é por si só um papel motivador para os empregados.

Long (1997, pg.38) relata que em 1954, Abraham Maslow sugeriu que as necessidades humanas estavam dispostas em uma série de níveis ou estágios. Cada nível na hierarquia deveria ser conquistado antes que um indivíduo pudesse transpor o próximo.

Maslow em sua teoria diz que o nível inferior encontravam-se as necessidades básicas e que a partir de uma fase da escala passaria ser necessidades motivacionais. Funcionário motivado está mais preparado para receber a delegação de poder. A figura abaixo representa a hierarquia das necessidades:



Fonte: <http://octobercursos.blogspot.com.br/2014/03/teoria-das-necessidades-teoria-da.html> acesso em 08/03/2016.

Na década de 60 Frederick Herzberg expos uma teoria sobre motivação que se relaciona com profissões sendo que vários elementos contribuíram significativamente para o contentamento ou o desgosto no processo laboral. Esse personagem separou dois agentes, extrínsecos e intrínsecos.

Segundo Long (1997, pg.39) fatores extrínsecos originam-se no próprio trabalho e incluem aspectos como salários, benefícios e condições de trabalho.

O autor relaciona o convencional como algo ligado às necessidades vitais de sobrevivência, ou seja, o que é imprescindível para o ser humano.

Long (1997, pg.39) afirma que os fatores intrínsecos advêm de dentro do trabalho e relacionam-se com a percepção de realização, reconhecimento e progresso do trabalhador.

Desta feita comprova que este fator é o que se encontra na essência ou na natureza de algo ou de alguém. É algo que seja íntimo e é a base de motivação do colaborador, pois

contentamento profissional aparece quando suas habilidades e competências são percebidas e reconhecidas.

7 O EMPOWERMENT E SUAS VANTAGENS

Araújo (2001) ao tratar sobre as vantagens, elenca cinco critérios para a justificação do emprego do *empowerment*:

- ◇ Coordenação de trabalhos de maior complexidade;
- ◇ Maior motivação e interação entre equipes;
- ◇ Mais tempo para execução das tarefas realizadas pelo superior;
- ◇ Maior segurança na continuidade das tarefas quando o superior não está e
- ◇ Menor tempo na tomada de decisão

Assim, ainda segundo Araújo (2001), ao delegar tarefas para colaboradores capacitados e habilidosos para tomar decisões por si próprios, o líder consegue ter maior visão sobre algum projeto ou tarefa que se apresente de forma mais complexa para a empresa.

Como exemplo observa-se alguns dados departamentais de grande proporção. É cabível ao gestor delegar tarefas de acordo com a demanda com menor chance de erros possível. Para que o trabalho seja executado de forma satisfatória, é preciso ter uma visão holística do projeto a ser feito usando uma metodologia de análise e solução de problemas para detectar possíveis e futuros erros.

O autor relata que é notório que quando os colaboradores participam do processo decisório a valoração pessoal faz com que os mesmos se comprometam com as tarefas e as metas das empresas.

O *empowerment* oportuniza um esforço muito grande entre seus pares, dinamizando o ambiente de trabalho. Fora isso se pode afirmar que algumas das vantagens de se utilizar essa ferramenta, é a redução de custos pois funcionários engajados se colocam no lugar dos superiores e proprietários. Outra vantagem também é o foco no cliente uma vez comprometido o resultado de bons negócios traz benefícios próprios. Porém uma das melhores e maiores vantagens quando se delega poderes aos colaboradores, é a celeridade na tomada de decisão e o direcionamento das metas e objetivos da empresa.

8 FINALIZANDO O EMPOWERMENT

A delegação de responsabilidade aos colaboradores pode ser um conhecimento

adquirido por práticas administrativas ou mesmo de forma empírica, porém com foco em resultados concisos. Ganha o cliente, ganha o colaborador por se sentir parte da empresa e ganha a organização com bons proventos de produtos e serviços oferecidos.

O colaborador tem sua autoestima elevada por fazer parte de todo processo de sucesso, ganha autoconfiança e eleva sua capacidade de ser cada vez mais eficiente em suas ações. Diante disso a empresa ganha mais rapidez na tomada de decisões fazendo com que produtos e serviços sejam demandados com mais precisão devido a força laboral que cresce junto com a organização.

Finalizando, foi constatado que delegar poder ao colaborador é algo recompensador e produtivo, pois pessoas que contribuem para a tomada de decisão dentro da empresa desenvolvem a sensação de ter posse legal de alguma coisa, ou seja, os funcionários apoiam tudo aquilo que ajudaram a criar e desenvolver.

9 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após o exame dos dados contidos neste artigo, afirma-se que o *empowerment* corrobora sobremaneira para o crescimento e cumprimento de objetivos das empresas. As organizações competitivas estão cada vez mais conferindo autonomia aos seus colaboradores para que eles se sintam parte do processo, uma vez engajado e motivado a garantia de sucesso e bom retorno é notório.

As empresas futuristas que usam essa prática administrativa serão aquelas que sobreviverão às intempéries das tendências e mudanças causadas pela globalização e pela velocidade tecnológica.

No processo de delegação de responsabilidades o poder emana do próprio ser humano que assume total obrigação das suas ações. O objetivo proposto no *caput* deste artigo realmente torna-se extensivo a aplicação desta técnica de gestão junto com seus colaboradores, pois o uso da ferramenta reflete diretamente na fidelização de clientes.

Diante do contexto é importante frisar que ao principiar um processo de delegação de poder é primordial treinar seus liderados a fim de que possam adquirir conhecimentos necessários para exercerem de forma responsável as tarefas a eles concedidas. Doravante deve-se corrigir erros que porventura vierem a acontecer e mensurar o quanto o liderado evoluiu e o quanto a empresa obteve de rendimento com a aplicabilidade do *empowerment*.

As organizações em que os funcionários têm independência e autonomia para apresentar

soluções para dirimir as dúvidas empresariais, estão no caminho correto para a implementação do *empowerment*, caso isso não ocorra, corre-se o risco ou o inconveniente danoso da perda de talentos e ótimos profissionais.

Por fim, conclui-se que a prática do *empowerment* traz melhorias no tempo de respostas aos clientes bem como na redução de custos e aumento lucros pois, metas e objetivos planejados com uma equipe engajada e motivada e com autonomia de resolução tende a dar certo tornando assim uma organização perene e competitiva tendo o poder decisão nas mãos do colaborador.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Luís César G. de – Gestão de Pessoas – Estratégias e Integração Organizacional – 3ª Ed. – São Paulo – Atlas, 2014

ARAÚJO, Luís César G. de. Tecnologias de Gestão Organizacional. Editora Atlas, 2001. disponível em:

<http://www.faculdadescearenses.edu.br/biblioteca/TCC/ADM/EMPOWERMENT%20O%20PODER%20DE%20DECISAO%20COMO%20FERRAMENTA%20EM%20UM%20ORGANIZACAO%20ESTUDO%20DE%20CASO%20NO%20NORTH%20SHOPPING%20MARACANAU.pdf>. Acesso em: 09/03/2016.

CHIAVENATO, Idalberto - Comportamento Organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações – 2ª Ed. - Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto – Iniciação a Sistemas, Organização e Métodos – SO&M – Barueri, SP: Manole, 2010.

HILSDORF, Carlos. O que é empowerment e como ele funciona? Disponível em <http://www.administradores.com.br/busca/?search=empowerment&type=article> Acesso em 07/03/2016.

LONG L. Kristi – Empowering: levando os funcionários a assumir responsabilidades e riscos associados com suas decisões. São Paulo: Nobel, 1997.

KRAMES, Jeffrey A. – Os Princípios de Liderança de Jack Welch – Rio de Janeiro: Sextante, 2006.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de – Sistemas, Organização & Métodos – 20ª Ed. São Paulo: Atlas, 2011.

OLIVEIRA, Maria Ester Domingues de – Processos decisórios – São Paulo: Editora Sol, 2013.

LIDERANÇA SERVIDORA: ESTUDO DE CASO NO SUPERMERCADO DA CIDADE DE CÁCERES-MT

LEADERSHIP SERVANT: CASE STUDY AT THE CÁCERES-MT CITY SUPERMARKET

Maristela Dalosto de Carvalho
Dirceu Luiz da Siqueira Silva

RESUMO: Um novo conceito veio para mudar e está ganhando força nas empresas, a liderança servidora. Este artigo objetiva-se investigar o fenômeno da liderança servidora presente nos Líderes da Rede de Supermercado no Município de Cáceres-MT, cuja empresa é familiar e atua no ramo alimentício desde 1966. A pesquisa é do tipo exploratória-descritiva, caracterizando-se como qualitativa, para analisar o perfil de três líderes de três empresas do grupo Juba da cidade de Cáceres-MT. Primeiramente foram realizadas leituras em artigos publicados os atributos que caracterizam a temática. Além disso, serão apresentados os tipos de Liderança, as características e habilidades da liderança servidora. É importante salientar que o estudo da liderança através de sua história e teorias permitiu desencadear a evolução do líder nos últimos tempos, que solicita um perfil de líder que dilate os recursos mais valiosos (as pessoas). Podemos assim afirmar que liderança servidora objeto de estudo está presente no perfil dos três líderes que gerenciam a empresa a mais de 10 anos, pois os mesmos não pensam somente nos negócios, mas também nas suas equipes. A empresa foco da investigação adotou o estilo liderança servidora nos últimos anos, pois tem apresentados excelentes resultados para crescimento da empresa.

Palavras-chaves: Liderança Servidora. Liderados. Gestores.

1 INTRODUÇÃO

O tema abordado foi escolhido porque em nosso ponto de vista o estilo de liderança é o que determina o bom desempenho dos colaboradores, interferindo nos resultados organizacionais.

Uma série de mudanças ocorreu nos últimos tempos e transformou significativamente o mundo. As mudanças ocorridas, estão cada vez mais aceleradas e competitivas. Podemos assim dizer que alguns novos modelos de gestão estão tomando lugar nessa nova realidade e não poderia ser diferente no tocante a liderança, tema bastante discutido no meio dos negócios, mas também nas outras áreas onde há atuação de equipes.

Segundo Clajus e Pastore (2010) o conceito de “liderança para servir” surgiu em 1970 por Greenleaf, no entanto, James Hunter (2004) é o autor que se destaca frente a este conceito, trouxe uma nova tendência de liderança que certamente será o modelo mais utilizado nas próximas décadas, a liderança servidora. Ele rompe com muitos conceitos e traz uma grande influência para o meio organizacional, inclusive no Brasil, onde seus estudos são cada vez mais

incorporados ao dia-a-dia organizacional.

Liderança servidora é um termo bastante utilizado por empresas que possuem uma postura mais humanizada com relação aos seus colaboradores. Trata-se de uma filosofia de gestão cujo líder está comprometido com o desenvolvimento e bem-estar dos colaboradores para que alcancem seus objetivos.

Dentro dessa perspectiva, que é uma tendência global, o líder entende que seu principal papel é criar as melhores condições de trabalho, promover integração de ideias, cooperação, interdependência, responsabilidade mútua para o sucesso e comunicação aberta entre todos da organização.

A liderança servidora na administração consiste em aplicar o pensar não somente nos negócios, mas também nas pessoas. Essa é talvez a mais importante mudança que deve ocorrer nas empresas para torná-las mais competitivas no mercado.

Portanto, abordaremos também no desenvolvimento desse estudo, assuntos importantes com relação a liderança como: conceito e os modelos de liderança; o papel do líder servidor no sucesso da gestão; o sentido de servir no processo de liderança e o papel do líder servidor no processo de mudança na empresa.

2 REVISÃO DE LITERATURA

2.1 CONCEITO DE LIDERANÇA

Liderança é um tema bastante abordado pelas organizações, sabe-se da sua importância para elas e para seus colaboradores, pois é o líder quem possui contato diário com a equipe de trabalho, monitorando, participando do desenvolvimento e principalmente motivando as pessoas envolvidas no processo. Somente com uma liderança ativa será possível a organização caminhar para o sucesso contínuo. Fiorelli (2004) define a liderança como sendo "a capacidade de exercer influência sobre as pessoas." Para ele existe um forte componente emocional no exercício da liderança e a mesma instala-se pela emoção. Ele afirma ainda que líderes são pessoas significativas para os liderados.

Liderança, segundo Hunter (2006, p. 18) é “a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasmadamente visando atingir objetivos comuns, inspirando confiança por meio da força do caráter”.

2.2 DIFERENÇA ENTRE LIDERANÇA E LÍDER

É preciso distinguir liderança de líder, muito embora esses dois conceitos geralmente sejam confundidos.

De acordo com Zenger e Folkman (2008) “infelizmente, o conceito de liderança continua sendo mal compreendido. Ainda segundo os autores se experimentar pedir a 100 pessoas que definam liderança receberá 100 respostas diferentes”. O que se pode afirmar é que duas perguntas são consenso entre todos: A pessoa já nasce líder ou pode aprender a ser um? É possível desenvolver habilidades para ser um bom líder? Ninguém tem o monopólio da liderança ou das boas ideias. Jack Welch (apud Krames, 2006) afirma que “qualquer um pode ser líder. Basta contribuir com sugestões inovadoras e uma visão sobre o negócio. O herói é a pessoa que traz ideias estimulantes”.

A liderança é a capacidade de envolver e influenciar pessoas, podendo ser nata ou desenvolvida. O líder é aquele que está no comando, mas que não necessariamente possuirá liderança.

Segundo SPECTOR (2003), só porque alguém está no comando isso não quer dizer que as pessoas irão ouvi-lo ou fazerem o que esse alguém diz.

O líder além de ser capaz de influenciar é dotado de habilidades de comunicação, empatia e senso de justiça. Um líder deve servir de exemplo e acima de tudo ser ético.

Compreende-se que liderança é saber influenciar, ter a capacidade para solucionar problemas e ser referência para seus liderados. Por isso que conforme citado acima, o líder é escolhido ou eleito por seus seguidores. Diante deste pensamento, entende-se que liderança tem mais relação com o que está intrínseco, habilidades e capacidades pessoais, do que o próprio cargo. Por este motivo há diferença entre líder e gestor.

2.2.1 TIPOS DE LIDERANÇA

O líder tem como principal função conduzir as pessoas para que elas alcancem os melhores resultados. Para cumprir essa função, muitos líderes optam por diferentes formas de liderar.

Sant’Anna (2008) apresenta seis tipos de líderes. São eles:

1. Autoritário – exige obediência dos liderados. É dominador, o que torna o grupo hostil e distante pelo medo gerado pelas condutas do líder.
2. Indeciso – o líder indeciso não assume responsabilidades, deixando o grupo desorganizado e inseguro.

3. Democrático – se preocupa com a participação da equipe, estimulando, orientando e ouvindo seus anseios, gerando um ambiente de interação, participação, colaboração e entusiasmo.
4. Liberal – dá liberdade ao grupo, deixando o grupo perdido.
5. Situacional – seu estilo de liderança depende da situação, o que em determinado período, gera segurança e motivação no grupo.
6. Emergente – é aquele que surge para conduzir o grupo em determinadas situações. O grupo participa, pois sabe que o líder saberá agir se houver alguma emergência.

Chiavenato (2003) também estuda as diversas formas de liderança que podemos encontrar nas organizações, destacando quatro modelos de maneira especial, conforme se observa no quadro abaixo:

Variáveis Comparativas	Sistema 1 Autoritário Coercitivo	Sistema 2 Autoritário – Benevolente	Sistema 3 Consultivo	Sistema 4 Participativo
PROCESSO DECISORIAL	Totalmente centralizado na cúpula da organização que monopoliza as decisões.	Centralizado na cúpula permitindo pequena delegação de decisões simples e rotineiras.	Consulta aos níveis inferiores, permitindo delegação e participação das pessoas.	Totalmente delegado e descentralizado. Cúpula define política e controla resultados.
SISTEMA DE COMUNICAÇÃO	Bastante precário. Somente comunicações verticais, descendentes, carregando ordens.	Relativamente precário, prevalecendo as comunicações verticais descendentes sobre as ascendentes.	O fluxo de comunicações verticais (ascendentes/descendentes) é horizontal é facilitado.	As comunicações são vitais para o sucesso da empresa. A informação é totalmente compartilhada.
RELAÇÕES INTERPESSOAIS	Contatos entre pessoas provocam desconfiança. A organização informal é vedada e considerada prejudicial. Cargos e tarefas confinam as pessoas.	São toleradas com alguma condescendência. A organização informal é incipiente e considerada como uma ameaça à empresa.	Relativa confiança é depositada nas pessoas. A empresa incentiva uma organização informal eficaz. Trabalho de equipe ou em grupos esporádicos.	O trabalho é realizado em equipes. Formação de grupos informais torna-se importante. Confiança mútua, participação e envolvimento grupal intensos.
SISTEMA DE RECOMPENSAS	Ênfase nas punições e nas medidas disciplinares. Obediência estrita aos regulamentos internos. Raras recompensas (de cunho meramente salarial).	Ênfase nas punições e medidas disciplinares, mas com menor arbitrariedade. Recompensas salariais mais frequentes. Recompensas sócias raras.	Ênfase nas recompensas materiais (principalmente salários). Recompensas sociais ocasionais. Raras punições ou castigos.	Ênfase nas recompensas sociais. Recompensas materiais e salariais frequentes. Punições são raras e, quando ocorrem, são definidas pelos grupos.

Quadro 1: Os quatro sistemas administrativos (CHIAVENATO, 2003, p. 157).

A empresa foco do estudo seus líderes passaram por esses tipos de liderança, foram se adequando até chegar a atual.

Outro tipo de liderança que vem ganhando espaço no meio acadêmico é a liderança servidora. Veremos a seguir algumas características desse novo modo de liderar pessoas.

2.3 LIDERANÇA SERVIDORA

Definição do conceito de Liderança Servidora deixa bem claro que o Líder Servo tem a preocupação primeira de servir, no sentido de ajudar as pessoas a se tornarem melhores, a alcançarem plenamente seu potencial. Na Liderança Servidora, o foco não está no líder como estamos acostumados a ver, ou seja, não existe culto à personalidade, grandes feitos, heróis quase míticos, salvadores da pátria, mas gente comum, com um forte desejo de servir aos seus semelhantes para que todos cresçam juntos e, com isso, conseguir um mundo melhor. Verificase, portanto, um forte senso de responsabilidade social e integridade. Nesse sentido, uma das principais características do Líder Servo é a capacidade de persuadir, de procurar, sempre, convencer e nunca coagir ou constranger ninguém.

Líderes servidores promovem a diversidade, reconhecendo que as diferenças entre as pessoas fortalecem o grupo. Eles aprendem a aceitar essas diferenças e procuram criar um ambiente onde pessoas diferentes trabalham juntas sob a direção de líderes eficazes, deparamo-nos com a realidade de que ninguém pode realizar a tarefa sozinho (Pollard, p.245).

A verdadeira Liderança Servidora está baseada na capacidade de influenciar pessoas a agir por meio da persuasão. Quando mandamos, determinamos ou obrigamos alguém a fazer alguma coisa, não estamos liderando, embora até consigamos resultados. Nessa situação, estamos apenas ignorando completamente a alma e o espírito das pessoas, ou seja, a paixão, e, dessa forma, deliberadamente excluimos o melhor de cada um.

A Liderança Servidora é uma questão de escolha, de escolher servir à humanidade. Pode até parecer meio espiritual e não deixa de ser mesmo, pois essa é uma liderança que transcende o mundo dos negócios, que se fundamenta no que há de melhor nas pessoas. Ao contrário da liderança como o senso comum a concebe, cheia de privilégios do status, do cargo ou da função e de recompensas materiais, a Liderança Servidora prima pelo sacrifício, pela humildade, pelo reconhecimento de que o líder só é importante na medida em que contribui para o crescimento dos liderados, se assim podemos chamar os que seguem um Líder Servidor.

2.4 O SENTIDO DE SERVIR NO PROCESSO DE LIDERANÇA

Esse conceito refere-se ao propósito de ajudar as pessoas de sua equipe a se desenvolverem junto à empresa e pessoalmente. É colocar seus liderados como item principal de suas preocupações.

Nesse sentido busca o bem-estar pessoal e profissional de cada membro, agindo contrariamente aos modelos em que o líder está para ser servido e dar ordens. Nessa nova realidade, o líder torna-se mais um membro da equipe e deixa de lado aquele antigo conceito de que líder está no topo e apenas observa os outros trabalharem.

Quando se busca ajudar as pessoas, elas por retribuição tornam-se parceiros, e é esse o grande trunfo do líder servidor, é fazer com que todos os membros da equipe percebam que ambas as partes, líder e liderados, são peças do mesmo quebra-cabeça e que juntos se complementam. É fazer uso do "amor".

2.5 CARACTERÍSTICAS ESSENCIAIS DO LÍDER

Um líder não surge por acaso, ele possui características marcantes que fazem dele uma pessoa/profissional diferenciado.

Após o estudo e análise em artigos publicados, destacam-se as seguintes características que o líder deve possuir: ser estudioso; saber transmitir o seu conhecimento; saber delegar tarefas para a equipe; ter conhecimento do negócio; ser empreendedor; saber trabalhar em equipe; ter um bom relacionamento interpessoal; ter flexibilidade; ser criativo; ter iniciativa; ser persuasivo e saber como fazer um bom planejamento.

Além de perseguir as características citadas acima, é preciso muito preparo e disposição. Quem almeja se destacar e atingir posições de liderança deve ser resiliente, trabalhar duro e se mostrar sempre bem preparado para agarrar uma oportunidade como essa. Além disso, vestir a camisa da empresa, mostrar que está interessado em um crescimento interno, pode fazer a diferença na hora dos gestores buscarem por uma nova figura para a função.

2.6 PAPEL DO LÍDER SERVIDOR NO PROCESSO DE MUDANÇA NA EMPRESA

Segundo Daft (2002), as pressões para que as organizações se modifiquem provavelmente aumentarão nas próximas décadas e os líderes devem desenvolver qualidades pessoais, habilidades e métodos necessários para ajudar suas empresas a permanecer competitiva. Ele afirma ainda que os gestores devem converter suas organizações em agentes

de mudança, utilizando o presente para realmente recriar o futuro.

O líder servidor pode e deve aplicar métodos de Desenvolvimento Organizacional, os chamados DO, como denominado por Robbins (2005). Para ele, as técnicas do DO envolvem valores, feedbacks e treinamentos. Mudar as pessoas dentro da organização não é tarefa fácil, mas cabe ao gestor criar métodos que levem sua equipe a uma melhor performance profissional e pessoal, principalmente em tempos em que a competitividade é que dita as regras do mercado.

Embora não seja tarefa fácil mudar comportamentos e atitudes das pessoas, para um líder servidor isso é uma consequência natural do seu estilo de liderança e forma de agir com as pessoas. Ele é quem passa a receber o feedback dos liderados e busca reformular métodos e processos baseados nas reais necessidades dos membros do grupo, pois acredita que estes por estarem constantemente inseridos no processo, compreendem melhor as dificuldades. Logo, busca reformular os processos de forma a obter um melhor retorno da equipe.

Com esse empenho em atender os anseios e buscar eliminar as dificuldades do grupo, o líder servidor, por assim pensar nas pessoas, consegue sutilmente fazer acontecer o processo de mudança na organização, fato que não é facilmente conseguido por outros estilos de liderança.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este artigo trata-se de uma revisão bibliográfica e pesquisa de campo. A revisão bibliográfica se deu por meio de artigos científicos e publicações. A pesquisa é do tipo exploratória-descritiva, caracterizando-se como qualitativa, para analisar o perfil de três líderes de três empresas do grupo Juba da cidade de Cáceres-MT. Com o objetivo de comprovar a presença da Liderança Servidora na atuação dos entrevistados e analisar as contribuições das experiências trazidas pelos mesmos. A coleta de dados foi realizada através de entrevistas semiestruturadas, com gravação permitida por todos os participantes, na qual buscou-se diversas informações e evidências, relativas ao comportamento e atitudes destes, que pudessem contribuir com o objetivo da pesquisa, quais foram analisados no intuito de verificar a presença dos atributos de líder servidor nas ações realizadas.

Conforme Siena (2011, p.48) método é “o conjunto de processos ou operações mentais empregados na pesquisa”. Empregou-se o método indutivo, onde o conhecimento é fundamentado na coleta de dados derivada de observações de casos da realidade (SIENA, 2011). A pesquisa de campo se apoia na concepção filosófica pragmática, que segundo Creswell (2010) é aquela na qual existe uma preocupação com as consequências das ações, onde o

pesquisador se concentra no problema e não nos métodos, buscando todas as abordagens disponíveis para compreender os mesmos, na qual o pesquisador tem liberdade para escolher os métodos, as técnicas e procedimentos que melhor se ajustem as seus propósitos e necessidades. A estrutura metodológica aplicada ao estudo deve atender ao proposto pelo objetivo geral que é: Evidenciar a presença da Liderança Servidora no dia-a-dia dos gestores entrevistados. Para isso, as técnicas e procedimentos definidos para realização da pesquisa devem dar condições para que se possa: identificar os atributos que caracterizam a liderança servidora; identificar e discutir as atitudes e práticas dos líderes entrevistados e analisar as contribuições das atitudes e práticas identificadas através das entrevistas, para a gestão das respectivas organizações. O método de procedimento utilizado foi o estudo de campo, apoiado na concepção pragmática, que visa o aprofundamento do problema proposto (SIENA, 2011), utilizando estratégias de métodos mistos sequenciais para coleta e análise dos dados. A população deste estudo foi composta por três gestores, um de cada empresa da rede Juba da cidade de Cáceres-MT, ambos exercem suas funções há mais de 10 anos.

4 ESTUDO DE CASO

De maneira resumida, essa é a história do imigrante português, naturalizado brasileiro – Manuel Jorge Ribeiro (Diretor do Grupo Juba), que desde que se mudou para o Mato Grosso, teve o impulso de acreditar nos seus sonhos. Mais isso não significa dizer que as coisas são fáceis para quem aposta todas as fichas nos seus ideais. Para chegar até aqui, o senhor Manuel e sua família travaram muitas lutas, tiveram erros, acertos e até perdas. Felizmente, o saldo de conquistas foi muito maior e a recompensa pelo trabalho dedicado ao estado coroa, mais uma vez, o espírito empreendedor desta família. História esta que começou em 1966, com um homem cheio de ideias, com um tino comercial extraordinário, um desbravador, que acreditando no potencial do estado, se instalou nessa região. Sua Ampla visão empresarial e sua honestidade sempre foram os combustíveis para o sucesso, fatores preponderantes para que se tornasse um dos comerciantes mais bem-sucedidos da região oeste de Mirassol D'Oeste.

Uma das características marcantes do Grupo é ser referência no segmento de supermercados e, através do desenvolvimento da equipe de diretores e colaboradores, proporcionar a satisfação dos clientes, do ambiente familiar e do bem estar social. Para tanto a “Família Juba lança projeto Humanizando as relações”, que pretende através de palestras, humanizar as relações de seus colaboradores, nos mais diversos aspectos da vida humana, com

o propósito de motivá-los a uma melhoria pessoal e familiar, e como consequência torna-os pessoas mais motivadas com possibilidades concretas de crescimento pessoal e familiar, reforçando assim a Liderança Servidora da sua equipe.

Após entrevista e análise dos dados, constatou-se que a revisão bibliográfica é pertinente e, confere com o Perfil do Líder Servidor dos líderes do Grupo Juba de Supermercados.

Os gestores das três Lojas lideram equipes há mais de 10 anos. Ambos os líderes têm consciência do seu papel na empresa e conhecimento do negócio e afirmaram que o perfil do líder servidor tem tido influência direta do desempenho empresarial e na gestão de pessoas.

O estudo dá importância também ao conhecimento que o líder deve ter da cultura da organização e que ele deve ser a inspiração para seus liderados. Dentre as características estudadas, ambos possuem, fazendo toda a diferença nos resultados das suas atuações. Pelas experiências que possuem, afirmaram que a busca em constante melhoria se faz necessário e, que o diálogo, empatia, senso de justiça e saber ouvir são requisitos primordiais. E que palavras convencem, mas os exemplos arrastam, pois, um líder deve servir de exemplo e acima de tudo ser ético.

Foi relatado que muitos erros foram cometidos desde o início de suas carreiras, pois a cada time a ser liderados possuem características diferenciadas e que precisam ser levados em conta. Muitas vezes precisa-se adequar a forma como tratar, as vezes de forma mais autoritária, mais democrática, mais liberal de acordo com as situações. Para o alcance dos resultados, os líderes juntamente com suas equipes fazem feedback semanal, para corrigir possíveis falhas e fazer o planejamento para a semana seguinte, mantendo assim a equipe motivada e a par das metas a serem alcançadas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste artigo é investigar o fenômeno da liderança servidora nos Líderes da Rede de Supermercado no Município de Cáceres-MT.

O líder servidor dispõe de um perfil diferente que proporciona para organização um resultado eficaz, pois seu projeto é o desenvolvimento dos talentos integrantes no ambiente organizacional, como a finalidade de alcançar o objetivo, através do desenvolvimento e envolvimento das pessoas. Com o desenvolvimento das características mais fortes de cada colaborador, seu trabalho busca a constância do aprimoramento com a elevação dos obstáculos que são cada vez mais evidentes no mercado no qual a organização se encontrará inserida. Em

meio a um cenário competitivo, a empresa procura ter diferenciais que possam melhorar sua posição. Assim, a liderança servidora passa a ser um diferencial que desenvolve e forma líderes, trazendo resultados mais satisfatórios para a empresa.

A liderança atual relatou que o sucesso de gerenciar suas equipes através da Liderança Servidora, dá-se por saber escutar, ouvir e respeitar a opinião dos colaboradores, conseguindo delegar cada vez mais, obtendo excelentes resultados.

REFERÊNCIAS

CLAJUS, Denis Kurt Oliveira e Pastore, Osmar Rezende de Abreu. **Liderança e a competência de ouvir.** Disponível em: www.unisa.br/cbel/artigos05/06_denis_kurt_osmar_pastore_pt.pdf em 05/05/2019

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de Recursos Humanos: fundamentos básicos.** 5ª edição. São Paulo: Editora Atlas, 2003.

CRESWELL, J. W. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto.** 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

DAFT, Richard L. **Organizações: teoria e projetos.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

FIORELLI, J.O. **Psicologia para Administradores.** São Paulo: Atlas, 2004.

HUNTER, James C. **O Monge e o Executivo.** 15 ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

_____. **Como se tornar um líder servidor.** Rio de Janeiro: Sextante, 2006.

POLLARD, C. William. **O líder servidor** in: HESSELBEIN, Frances, GOLDSMITH, Marshall, BECKHARD, Richard. **O líder do futuro: visões, estratégias e práticas para uma nova era.** Trad. Cynthia Azevedo. São Paulo: Futura, 1996.

ROBBINS, Stephen R, 1943. **Comportamento organizacional,** 11 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SANT'ANNA, Vangebaldo Batista. **Liderança, e seus tipos.** Disponível em: <http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/lideranca-e-seustipos/20854/> em 30/03/2019.

SPECTOR, Paul E. **Psicologia nas Organizações.** São Paulo: Saraiva, 2003.

ZENGER, John; FOLKMAN, Joseph. **Desenvolva sua capacidade de liderança: 24 estratégias para melhorar suas habilidades como líder.** Rio de Janeiro: Sexta