

# Liderança no exercício docente no ensino superior: um olhar psicodinâmico

*Leadership in teaching in higher education:  
a psychodynamic perspective*

*Liderazgo en la enseñanza en la educación superior:  
una perspectiva psicodinámica*

*Ana Mayra Berti Munhoz\**  
*Eneida Silveira Santiago\*\**

## Resumo

*O trabalho docente representa um campo fundamental na sociedade, dada sua importância na formação de futuros profissionais e, especialmente, cidadãos. Dessa forma, a intenção do presente artigo consiste em levantar as questões oriundas do exercício de liderança na atribuição docente e refletir acerca desta liderança no Ensino Superior no que tange à sua importância para o processo formativo, bem como a inspiração que esse ofício pode proporcionar aos educandos, partindo da ideia de que a docência é um exercício de liderança. A proposta metodológica com que analisamos tal exercício, consiste na perspectiva qualitativa de caráter descritivo-analítico. Dois professores foram entrevistados por meio de um roteiro semi-dirigido com vistas a levantar e compreender as experimentações oriundas de suas trajetórias de vida que culminaram no trabalho docente que atualmente exercem. Como fundamentação teórica e metodológica de análise, utilizou-se a Psicodinâmica do Trabalho, por seu olhar quanto aos modos de ser dos sujeitos provocados pelo encontro com o trabalho e as exigências pertinentes aos processos deste. Como resultado, a amostra revelou significativa concordância com os aspectos de liderança na prática docente que exercem, embora reiterassem que existem consideráveis dificuldades nesse ofício. Essa clareza requer uma mobilização por parte dos*

---

\* Universidade Estadual de Londrina, PR, Brasil. <http://orcid.org/0000-0001-5373-0355>.  
E-mail: [ma\\_bmunhoz@hotmail.com](mailto:ma_bmunhoz@hotmail.com)

\*\* Universidade Estadual de Londrina, PR, Brasil. <http://orcid.org/0000-0002-5296-4341>.  
E-mail: [esantiago@uel.br](mailto:esantiago@uel.br)

*professores líderes que por vezes se sentem sobrecarregados e redescobrimo meios de não adoecerem. Tais resultados têm potência para que novos estudos sejam elaborados no sentido de ampliar a discussão e contribuir para ações docentes, mas, sobretudo, humanas, melhores e mais afetivas.*

**Palavras-chave:** Liderança; Trabalho; Trabalho docente; Ensino superior; Psicodinâmica.

## Abstract

*Teaching work represents a fundamental field in society, given its importance in the training of future professionals and, especially, citizens. In this way, the intention of this article is to raise the matters arising from the exercise of leadership in teaching assignments and to reflect on this leadership in Higher Education in terms of its importance for the training process, as well as the inspiration that this craft can provide to students, based on the idea that teaching is an exercise in leadership. The methodological proposal with which we analyze this exercise consists of a qualitative perspective of a descriptive-analytical nature. Two teachers were interviewed through a semi-guided script which intended to raise and understand the experiences arising from their life trajectories that culminated in the teaching work they currently perform. As a theoretical and methodological basis for the analysis, the Psychodynamics of Work was used, due to its view on the subjects' ways of being, provoked by the encounter with work and the demands pertinent to its processes. As a result, the sample revealed significant agreement with the aspects of leadership in their teaching practice, although they reiterated that there are considerable difficulties in this job. This clarity requires mobilization on the part of leading teachers who sometimes feel overwhelmed and rediscover ways not to get sick. Such results have the power for new studies to be developed in order to broaden the discussion and contribute to teaching actions, but, above all, human, better and more affective actions.*

**Keywords:** Leadership; Work; Teaching work; Higher education; Psychodynamics.

## Resumen

*El trabajo docente representa un campo fundamental en la sociedad, dada su importancia en la formación de los futuros profesionales y, en especial, de los ciudadanos. De esta forma, la intención de este artículo es plantear las cuestiones derivadas del ejercicio del liderazgo en la tarea docente y reflexionar sobre este liderazgo en la Educación Superior en cuanto a su importancia para el proceso formativo, así como la inspiración que este oficio puede brindar a los estudiantes, partiendo de la idea de que enseñar es un ejercicio de liderazgo. La propuesta metodológica con la que analizamos este ejercicio consiste en una perspectiva cualitativa de carácter descriptivo-analítico. Se entrevistó a dos*

*docentes a través de un guion semidirigido con miras a plantear y comprender las experiencias surgidas de sus trayectorias de vida que culminaron en la labor docente que desempeñan actualmente. Como base teórica y metodológica para el análisis, se utilizó la Psicodinámica del Trabajo, por su mirada sobre las formas de los sujetos de ser provocados por el encuentro con el trabajo y las exigencias propias de sus procesos. Como resultado, la muestra reveló un acuerdo significativo con los aspectos de liderazgo en su práctica docente, aunque reiteraron que existen dificultades considerables en este trabajo. Esta claridad requiere movilización por parte de los docentes líderes que a veces se sienten abrumados y redescubriendo formas de no enfermarse. Tales resultados tienen el poder de que se desarrollen nuevos estudios para ampliar la discusión y contribuir a la acción docente, pero, principalmente, a la acción humana, mejor y más afectiva.*

**Palabras clave:** Liderazgo; Trabajo; Trabajo docente; Educación superior; Psicodinámica.

A partir dos estudos de Fonseca, Porto e Borges-Andrade (2015), o tema liderança faz parte dos estudos voltados ao comportamento organizacional, o qual abrange a investigação da postura de indivíduos e grupos inseridos no contexto das organizações, como também de sua própria conjuntura.

Nesse sentido, ainda que os primeiros estudos acerca da noção de liderança se concentrassem nas pautas administrativas e de cunho empresarial, isto é, voltadas às práticas da administração. Há alguns anos, a liderança vem sendo estudado no âmbito da Psicologia também, ainda que em menor proporção. De acordo com o levantamento de Fonseca et al. (2015), em uma busca sistemática por esse tema em publicações entre 1996 e 2013, dos 35 artigos que se centravam no tema papéis e perfis de liderança, 29 estavam em revistas de Administração e seis em revistas de Psicologia, ou seja, foi possível constatar, segundo os autores, que o tema é mais propagado em periódicos de Administração do que de Psicologia. No que tange à área de conhecimento dos autores, a maioria deles (40, ou próximo de 72%) era da Administração, enquanto os da Psicologia eram 15, (próximo de 24%), fortalecendo, portanto, o entendimento de que o tema historicamente tem recebido maior atenção pela Administração do que pela Psicologia.

No tocante à ideia de liderança, Bergamini (1994) destaca que, atualmente, existem duas características que soam comuns à boa parte das definições do conceito. Primeiramente, o fato de que a liderança está relacionada a um fenômeno grupal, quer dizer, abrange duas ou mais pessoas. Em segundo lugar, evidencia-se tratar-se de um processo em que há significativa influência praticada de maneira intencional por parte de quem exerce a liderança sobre outros.

É possível debruçar-se, portanto, sobre a ideia de que o professor também exerça o papel de ‘gestor do sentido’ (Bergamini, 1994), isto é, ser facilitador do encontro pessoal e autêntico do educador com seus alunos e, através da relação estabelecida, possibilitar aprendizagem e responsabilização pelo processo por parte dele, consigo e com outrem.

Diante de tantas transformações relacionadas ao mundo do trabalho, sobretudo sociais e tecnológicas na atualidade, torna-se imperativo discutir como elas impactam no dia a dia dos sujeitos, abarcando, inclusive, os desdobramentos para a docência, em virtude da necessidade cada vez mais emergente dos recursos tecnológicos para este exercício.

Tardif (2018) pontua que as práticas educativas apenas serão profícuas quando alcançarem sentido, não somente para o docente, mas para os discentes também, já que a educação se constrói artesanalmente, com ética e senso de responsabilidade frente a cada sujeito. Dessa forma, o papel do professor transcende a simples mediação do processo de ensino-aprendizagem, sua tarefa ampliou-se para além do espaço físico que delimita o encontro entre os sujeitos participantes (professor e alunos), favorecendo um diálogo entre sala de aula e sociedade (Gasparini, Barreto, Assunção, 2005).

À luz das considerações de Porto (2017), o papel social da educação é a mudança coletiva, potencializando a percepção das pessoas, transcendendo o limite daquilo que se pode conhecer apenas pelo meio racional e intelectual, ampliando a representação na sociedade com o intuito de promover o pensamento crítico e, por conseguinte, a ação concreta a partir dessa reflexão. Gatti (2017) aponta que, pensando no sentido mais amplo da formação humana, a educação implica ação entre pessoas, ou seja, não se detém a somente um meio para que um processo de aprendizagem

puramente intelectual ocorra. Assim, a questão educacional centra-se em uma perspectiva cultural, histórica, e não apenas nos conhecimentos atrelados às ciências e já cristalizado; portanto, este fazer implica ações que envolvem fatores de outras ordens do sujeito, como, por exemplo, os afetivos, sociais e morais. Desse modo, é um ofício que se constitui na relação, sendo o papel do professor central na preparação de seus discentes. Salienta-se, contudo, que esta preparação não se limita aos conteúdos, isto é, somente às disciplinas, mas, inclusive, à orientação para a formação ética dos estudantes. A autora vai dizer, então, que o processo relacional tem como premissa a contribuição intelectual junto ao alunado, mas também à sua constituição pessoal e social, que possibilitará um desenvolvimento que permita senso crítico por parte dos alunos, bem como estimule a autonomia deles frente ao próprio crescimento.

Entendemos ser necessário olhar para a cultura docente e a produção de sentidos do trabalho docente e do ser/estar professor (na perspectiva de transformações) quando se trata de discutir as possibilidades de um “dever” do corpo (ainda que seja o corpo sofrido, adoecido), do cuidado e do bem-estar docente, vinculados aos projetos de desenvolvimento profissional de professores e de profissionalização docente. Nessa linha, a atenção ao corpo e aos processos a ele relacionados, no âmbito da docência, pode ser promissora para a investigação da cultura docente e objetivação dos saberes docentes, bem como para o delineamento da identidade profissional dos professores (Penteado & Neto, 2019, p. 150).

A atuação no ensino superior, para Rover, Luchese, Morello e Müller (2010), constitui-se um dos recursos mais expressivos para as mudanças sociais, posto que é por meio da universidade e de sua composição docente que são ofertados os instrumentos necessários para as modificações da sociedade, motivo esse que se torna um dos mais importantes pelos quais se escolhe esta carreira para seguir, atribuído à vontade de relacionar-se e construir algo que seja reconhecido e valorizado socialmente.

Nesse sentido, o professor detém grande responsabilidade, pois seu trabalho não se limita a simplesmente explicar os conteúdos relacionados às disciplinas que leciona ou manter os alunos ordenados. A postura de liderança nesse aspecto amplia-se à capacidade de incentivar, motivar e,

principalmente, despertar o desenvolvimento de seus alunos. Por isso, é a interação entre docente e discente torna-se relevante, pois são essas vivências que possibilitarão as trocas e, conseqüentemente, o estímulo à autonomia por parte do aluno rumo à busca incansável pelo conhecimento. Espera-se que a preocupação de um esteja para além da exposição de conteúdos didáticos, pois, se assim não for, há uma significativa perda nessa relação. O professor, nessa conjuntura, é a pessoa com quem o aluno mais tem contato depois da família; portanto, ao pensar sobre isso, é tangível considerar que seu papel transpõe a mera explanação de matérias; sua ação nessa interrelação contribui para a formação pessoal e ética dos alunos (Furquim, 2020).

Nas palavras de Dweck (2017, p. 215), “ensinar é uma maneira maravilhosa de aprender. Aprender sobre as pessoas, e como funcionam. Sobre a matéria. Sobre si mesmos. E sobre a vida”. Nesta conjuntura, o alunado precisa ser estimulado e motivado constantemente para que procure suas próprias respostas de maneira autônoma, percorrendo a trajetória acadêmica de forma adequada. O professor, aqui, revela-se como elemento essencial nesse lugar, tecendo a trama de seu respectivo fazer docente, ressignificando práticas, atualizando ações e referenciais, estabelecendo os meios investigativos como postulados de sua prática pedagógica.

Ser líder, segundo Bennis (1996), é ter potencial de inovar e desenvolver, criando o que ainda não existe e melhorando o que já se encontra em exercício a partir de suas experiências e, ao mesmo tempo, com perspectiva de futuro, alicerçado na competência de resolução de dificuldades e alcance de objetivos. Planejar medidas que objetivem ser efetivas voltadas para o aprendizado e desenvolvimento não consiste em tarefa simples; contudo, faz parte da organização, seja ela qual for, ter esse panorama de mudança para que melhores resultados surjam (Senge, 2000).

Ulrich e colaboradores (2000), ainda contemplam a liderança orientada para resultados como uma liderança que agrega valor ao conhecimento e à educação, bem como à experiência e à criatividade que o trabalho exige, garantindo o desempenho daqueles que seguem suas orientações. Portanto, é possível constatar, além disso, que esta característica de liderança, inclusive no contexto do ensino, favorece a abertura aos sujeitos

diretamente implicados a respeito de seus objetivos, promovendo o sentimento de pertença por parte deles de tal forma que estes produzam, ainda mais, melhores resultados, para si e para a organização, lembrando que o ambiente acadêmico se concebe também enquanto uma organização, que espera resultados e o docente, nesse cenário, desempenha tarefa fundamental de ser o mediador entre as medidas burocráticas, administrativas e teóricas e o contato, sobretudo humano, com seus alunos e seu processo de aprender.

À luz de tais considerações, ressalta-se que a liderança partilhada junto aos seus liderados constitui um caminho de aprendizado, isto é, o compartilhamento de saberes, as trocas, todo o investimento dedicado à tarefa, seja ela de qual lado for, bem como a coparticipação dos resultados, a conquista comemorada em conjunto, entre outros, ressalta a importância de todos os sujeitos implicados na mesma trajetória.

O docente líder representa um papel significativo nas instituições, pois seu modo de exercer a docência pode culminar em um processo de aprendizagem positivo ou negativo e é por esta razão que se faz imprescindível refletir sobre a figura do professor, principalmente nas universidades, haja vista suas atribuições de alta responsabilidade, sobretudo no âmbito relacional com os alunos, nas quais metas são estabelecidas, ações traçadas, projetos idealizados, assim como a condução das orientações, especialmente as que possuem o intuito de motivar os alunos e mantê-los determinados nas tarefas, promovendo espaço para o desenvolvimento de autonomia e segurança por parte deles, como tratá-los como profissionais, exigindo a postura de tais, possibilitando que potencializem suas qualidades (Motta, 1995).

Motta (1995) refere-se ao trato com os discentes de maneira a instigar o pensamento crítico a respeito das próprias práticas docentes e como ressignificá-las sempre que necessário, pois, “ser líder é como reger uma orquestra, onde as partituras mudam a cada instante e os músicos têm liberdade para marcar seu próprio compasso” (p. 79). O modo da relação revela como a liderança pedagógica, dentro ou fora da sala de aula, pode ser descrita e vivenciada, cabendo ao docente líder compreender seus discentes singularmente, levando em consideração que cada um –

à sua maneira – possui uma história de vida e, nessa história de vida, estão abarcados sonhos, expectativas, frustrações, inseguranças, potencialidades e limitações, os quais carecem de um olhar atento e único.

Complementando a ideia anterior, faz-se importante conceber que a atitude frente a essa atribuição consiste em observar atentamente que cada sujeito leva, em sua bagagem de vida, aspectos próprios que dizem respeito ao seu contexto existencial único. Por esta razão, também, é necessária a capacidade de compreender e lidar com as circunstâncias inerentes, sobretudo no contexto da educação no ensino superior, dotado de tamanha diversidade.

Segundo Safanelli, Andrade, Brito, Klaes, Eying e Ulbricht (2019), o professor deve levar em consideração fatores que se relacionam à liderança como aspectos imprescindíveis ao seu manejo no processo de ensino e aprendizagem. Muitas transformações têm ocorrido e suscitado que as instituições também se atualizem, de forma a inovar modos de ação, ter flexibilidade e, ao mesmo tempo, preservar a valorização das pessoas envolvidas. Para que isso se torne possível, contudo, é indispensável que os sujeitos que compõem esses locais estejam engajados com o movimento de mudança e se impliquem como agentes. Nesse sentido, o papel do professor líder é fundamental, haja vista sua corresponsabilidade pelo incentivo da participação integral por parte dos discentes, na tentativa de motivá-los e inspirá-los frente à aprendizagem.

Zabalza (2004) alega que “transmitimos valores não apenas quando os ensinamos, mas também quando nós mesmos os transformamos em nosso estilo de vida, pois os docentes são sempre modelos” (p.24). O autor, com essa passagem, aponta para a condição do docente de ser um recurso de algum tipo de convencimento diante seus discentes, como um exemplo, uma inspiração. Nesse sentido, com vistas a uma afetação que mobiliza, Zabalza reitera que se “[...] vive com intensidade um determinado valor, este acaba sendo transmitido com força aos discentes” (p. 32).



## MÉTODO

### Participantes

Participaram do estudo, com consentimento livre e esclarecido, 2 (dois) professores de ensino superior de uma instituição pública da cidade de Londrina (PR). Os critérios adotados para a escolha se deram no que concerne ao tempo de prática na docência (mínimo de 03 anos), obrigatoriamente docentes da ativa no momento das entrevistas, ambos os gêneros e da área de Ciências Humanas.

### Local

As entrevistas ocorreram em uma sala privadas em uma universidade no norte do estado do Paraná, na qual os professores trabalhavam.

### Materiais

A coleta de dados se constituiu por meio de entrevistas individuais semidirigidas, as quais foram orientadas por um roteiro semiestruturado, o que possibilitou – e incitou – o desvelar dos aspectos subjetivos dos colaboradores, por intermédio de um clima facilitador e acolhedor, no qual emoções e desdobramentos são bem-vindos e, especialmente, valorizados.

### Procedimento

O tipo de amostragem se compôs por meio através de estratégias de indicação, inspiradas pela modalidade bola de neve. A dimensão da amostra de participantes foi determinada durante o percurso da pesquisa pelo teor das entrevistas, as quais mostraram-se mais potentes do que o esperado e trouxeram conteúdos que abarcaram consideravelmente o interesse do presente trabalho.

## RESULTADOS

A psicodinâmica do trabalho, preconizada por Christophe Dejours no fim dos anos 1970, consiste na análise relacional entre saúde mental e trabalho, posteriormente interessada de maneira mais particular, na dinâmica do prazer e do sofrimento daquele que trabalha, no contexto laboral. A ideia de homem advém da antropologia freudiana, da qual se origina o entendimento de que o sujeito abarca o universo do trabalho com o aporte daquilo que o compõe e do que busca atingir. Nem sempre a consciência que possui desses fatos é clara e, quando essa busca de caráter pessoal tem condições de ser alcançada por meio de uma situação de trabalho, entende-se que o trabalho representa importante papel na autorrealização (Molinier, 2004).

A Psicodinâmica do Trabalho é, sobremaneira, uma perspectiva teórica e clínica que possui como objeto principal abarcar a mobilização subjetiva no espaço do trabalho, cujo cerne é o envolvimento afetivo intermediado pela palavra. Nesse desvelar, considera-se substancial compreender o sofrimento como o afeto que instiga a dedicação do sujeito para modificar a organização do trabalho (Mendes, 2012).

Nesse artigo serão destacados alguns pontos desvelados pelas entrevistas no que tange à perspectiva de ser um professor líder e seus desdobramentos para o sujeito. No decurso dos encontros com os professores participantes, oportunizou-se uma ocasião para que compartilhassem as experiências ao longo de suas trajetórias na docência, sendo apontadas passagens que os fizeram perceber, e talvez encontrar, o sentido para o seu ofício.

O primeiro ponto a ser destacado diz respeito à concepção de trabalho docente partilhada pela amostra, a qual é compreendida pela perspectiva relacional entre professor e aluno, base para que as mudanças por meio da educação ocorram, conforme relato: “o trabalho docente, como eu acredito muito, eu já falei aqui, é essa relação dialética. A premissa é o ensinar e o aprender”.

Nesse sentido, a ideia de liderança também é partilhada quando explanam suas percepções acerca desse papel: “claro, ninguém nasce

liderança, as pessoas se constituem na relação, né, com as pessoas, nos momentos e nos espaços que se vive, né”. A segunda entrevistada complementa: “A liderança também, e mais ainda, o que eu gosto que ela diz, é que o liderado te autoriza a ser líder, então acho isso muito legal, e é verdade, então a liderança se faz na relação, na equipe, no contato, no vínculo, no botar a mão na massa, né, no fazer junto”.

Com base nos relatos acima, nos quais se destacam a premissa de relação no ato de liderar, agregamos, apoiados mais uma vez na própria narrativa de um deles, a dimensão humana da liderança. Exercer um papel de liderança nas organizações, atualmente, é o mesmo que exaltar sucesso, intimidade e autenticidade, princípios estes que fazem parte de sociedades narcísicas, portanto, o conceito atual de liderança sintetiza essas posições. Dessa forma, segundo Gomes (2017), faz-se importante compreender os desdobramentos dos comportamentos narcísicos nas lideranças e seus nexos com o sofrimento psíquico. De acordo com a autora, estudar o narcisismo é fundamental para uma análise que seja crítica da cultura vigente e suas formas de produzir subjetividades.

“Porque toda liderança é uma pessoa, né, um sujeito, é um ser humano, e por ser humano carrega todos os egocentrismos, as invejas...”. O narcisista moderno, conforme Gabriel (1988, p. 57), apresenta expressiva dificuldade de viver sem pessoas, geralmente muitas, que o admirem, altamente alarmado pela opinião dos demais e preocupação com sua reputação.

No tocante à prática docente, os participantes teceram suas considerações em relação a acreditarem ou não que exerçam um papel de liderança. “Eu penso que sim, eu penso que sim, e aí não necessariamente no meu departamento, é... mas na universidade eu penso que sim... eu sinto que as pessoas respeitam a opinião, respeitam o trabalho, a experiência.” Pela narrativa da segunda participante: “Acredito, principalmente porque a gente influencia muito o outro, né”, e reiterando a passagem a respeito da liderança enquanto relação dialética, completa: “pois eu influencio, mas eu também sou influenciada.”

Há um debate sobre o impacto da liderança e como ela pode ser vista em sala de aula, incitando os professores participantes a refletirem como – o modo, a ação – esse fazer poderia ser constituído ou modificado a partir das

necessidades constatadas na própria relação com os alunos. Essa inferência possibilita pensar na mobilização frente à ação de ser docente, bem como nas modificações que os professores estão dispostos – ou sujeitos – a fazer para que o processo de formação de seu alunado seja o melhor possível. A visão que os professores têm acerca da liderança favorece os meios utilizados para a condução das aulas, bem como parece contribuir para o manejo das relações e a própria organização do trabalho.

No trecho a seguir fica claro o senso de direção de liderança, uma vez que, novamente, o participante reitera seu entendimento de princípio constitucional democrático e o enfatiza enquanto diretriz para sua conduta humana e profissional, individual e coletiva. “Eu tô trabalhando pra ter coletivos e aí hoje nós temos, nessa universidade, um coletivo que não é fácil, porque isso depende do envolvimento das pessoas, pra gente coordenar juntos esse processo.”

O desenvolvimento profissional por parte do docente deve ser considerado uma caminhada contínua, conjugando suas formações desde o início da carreira, a longo prazo, sobretudo pela influência de fatores relacionados ao próprio docente, ou seja, de ordem pessoal, bem como suas necessidades e conteúdos específicos de cada fase do percurso, entendendo que o trabalho docente carrega aspectos de várias ordens, como históricos, institucionais, culturais e organizacionais. Sendo assim, o critério imprescindível de o ensino progredir de uma ordem individual para uma compartilhada deve ser considerado, principalmente com vistas a estimular a dimensão coletiva docente, com a premissa de que seu trabalho tem valor e caráter de significativa responsabilidade na construção da legítima formação dos discentes (Nóvoa, 2017); e como uma prática substancialmente emocional, o suporte que seu papel representa não pode ser desvalorizado (Juste, 2018).

Por essa ótica, o professor líder é importante representação que detém significativa responsabilidade frente à identificação e amparo nas adversidades enfrentadas pelos alunos; portanto, revela-se como um profissional que se engaja no contexto organizativo da educação, apoiando os que vislumbram atingir determinados objetivos junto a eles e à instituição (Oliveira & Jesus, 2019).

## DISCUSSÃO

A pauta que inaugurou o interesse deste trabalho centrou-se na questão entre o exercício de liderança e a prática docente no ensino superior. A hipótese inicialmente levantada era a de que ser professor nesse âmbito implicava exercer uma postura de liderança. Para tanto, percorreu-se pelos temas que contribuíram para a reflexão a respeito dos movimentos que envolvem a perspectiva de liderança na prática docente, bem como suas formas de relação e compreensão sobre esse fazer.

Nos encontros com os professores participantes significativas falas foram expressas, especialmente à luz das análises, porque ambos, em suas colocações, foram similares, evidenciando que, a despeito de suas especificidades, história de vida e experiência na docência, compartilham de preceitos e atitudes enquanto sujeitos que invariavelmente impactam suas ações docentes.

A perspectiva de liderar é vista por ambos como dialética, na qual um não passa por um outro sem ser influenciado de alguma forma; a dimensão humana – em sua potencialidade e fragilidade – também foi apontada como uma das dificuldades nesse ofício, sobretudo pelos desdobramentos, internos e externos, à liderança. A ação de ser docente, isto é, a mobilização frente ao próprio fazer, incita que os professores reflitam sobre sua prática bem como sobre o papel do professor líder, que atravessa e sensibiliza as relações como forma de contribuir positivamente para o desenvolvimento dos discentes. Em síntese, a hipótese que motivou esse trabalho fora respondida pelos participantes a partir de suas compreensões de que a prática docente é um exercício de liderança.

Para terminar, torna-se imperativo apontar a necessidade de novas pesquisas que se debrucem sobre o tema, levando-se em consideração fatores que vão desde problematizar o contexto educacional e as condições de trabalho às quais os professores estão submetidos, até a liderança. Outro ponto a ser considerado é sobre, mais uma vez, a importância da Psicologia se dedicar a pensar o trabalho (e o trabalhar) enquanto um modo de existência, caracterizado pela identidade e reconhecimento, para além da dimensão de subsistência.

## REFERÊNCIAS

- Bennis, W. (1996). *A formação do líder*. São Paulo: Editora Atlas.
- Bergamini, C. W. (1994). Liderança: a administração do sentido. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, 34(3), (102-114). Disponível em <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rae/article/viewFile/38274/36989>
- Dweck, C. (2017). *Mindset: a nova psicologia do sucesso*. São Paulo: Objetiva.
- Fonseca, A. M. D. O., Porto, J. B., & Borges-Andrade, J. E. (2015). Liderança: um retrato da produção científica brasileira. *Revista de Administração Contemporânea*, 19(3), 290-310. Disponível em [http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-65552015000300290&script=sci\\_arttext&lng=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-65552015000300290&script=sci_arttext&lng=pt)
- Furquim, A. C. (2020). O poder da liderança do professor na sala de aula. Disponível em <http://repositorio.unis.edu.br/handle/prefix/1348>
- Gabriel, Y. (1988). “Narcisismo e cultura contemporânea”. In *Freud e a Sociedade*. Rio de Janeiro: Imago.
- Gasparini, S. M., Barreto, S. M., & Assunção, A. Á. (2005). O professor, as condições de trabalho e os efeitos sobre sua saúde. *Educação e pesquisa*, 31(2), 189-199. Disponível em 30 de junho de 2020, de [https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1517-97022005000200003&script=sci\\_abstract&lng=es](https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1517-97022005000200003&script=sci_abstract&lng=es)
- Gatti, B. A. (2017). Formação de professores, complexidade e trabalho docente, *Revista Diálogo Educacional*, 17(53), 721-737. Disponível em <https://periodicos.pucpr.br/index.php/dialogoeducacional/article/view/8429>
- Gomes, A. M. G. (2017). Liderança e personalidade: reflexões sobre o sofrimento psíquico no trabalho. Disponível em <http://repositorio.ufc.br/handle/riufc/27987>
- Juste, M. R. P. (2018). La salud ocupacional de los docentes no universitarios y su desgaste profesional. In I. Cantón Mayo e M. Tardif. *Identidad profesional docente*. (pp.183-197). Madrid: Narsea.

- Mendes, A. M. B. (2012). Entrevista realizada com Ana Magnólia Bezerra Mendes. *Revista Brasileira de Qualidade de Vida*, 4(2), 50-56. Disponível em <https://periodicos.utfpr.edu.br/rbqv/article/view/1387>
- Molinier, P. (2004). Psicodinâmica do trabalho e relações sociais de sexo: um itinerário interdisciplinar. 1988-2002. *Production*, 14(3), 14-26. Disponível em [https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0103-65132004000300003&script=sci\\_arttext](https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0103-65132004000300003&script=sci_arttext)
- Motta, P. R. (1995). *Gestão contemporânea*. Rio de Janeiro: Record.
- Nóvoa, A. (2017). Firmar a posição como professor, afirmar a profissão docente. *Cadernos de pesquisa*, 47(166), 1106-1133. Disponível em [https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0100-15742017000401106&script=sci\\_arttext](https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0100-15742017000401106&script=sci_arttext)
- Oliveira, V. A. Z., & de Jesus, J. S. (2019). A importância da liderança do professor no processo de ensino/aprendizagem de uma Instituição de Educação Superior do DF. *Projeção e Docência*, 10(1), 68-86. Disponível em <http://revista.faculdadeprojecao.edu.br/index.php/Projecao3/article/view/1329>
- Penteado, R. Z., & Souza Neto, S. D. (2019). Mal-estar, sofrimento e adoecimento do professor: de narrativas do trabalho e da cultura docente à docência como profissão. *Saúde e sociedade*, 28, 135-153. Disponível em <https://www.scielosp.org/article/sausoc/2019.v28n1/135-153/pt/>
- Porto, V.S.P. (2017) A educação tem uma função de mudança social. São Paulo: Web Artigos. Recuperado em 21 de fevereiro de 2021 de <https://www.webartigos.com/artigos/a-educacao-tem-uma-funcao-de-mudanca-social/81431/>
- Rover, A., Luchese, G. T., Morello, L. F., & Müller, V. (2010). Os sentidos do trabalho: um estudo de caso em uma Instituição de Ensino Superior. *Unoesc & Ciência - ACSA*, 1(1), 79-88. Disponível em <https://portalperiodicos.unoesc.edu.br/acsa/article/view/141>

- Safanelli, A. S., de Andrade, D. F., Brito, J., Klaes, L. S., Eyng, L. M., & Ulbricht, V. R. (2019). Educação à distância: as características do líder aplicada ao papel do tutor no processo de ensino aprendizagem. *Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologias de Informação*, (E17), 795-803. Disponível em <https://search.proquest.com/openview/d44603e1de6c06bc64c92b6fd134b8fc/1?pq-origsite=gscholar&cbl=1006393>
- Senge, P. M. (2000) *A quinta disciplina: arte e prática da organização de aprendizagem*. (12. ed.) São Paulo: Best Seller.
- Tardif, M. (2018). *Saberes docentes e formação profissional*. (17. Ed). Petrópolis, RJ: Vozes.
- Ulrich, D., Zenger, J., & Smallwood, N. (2000). *Liderança orientada para resultados: como os líderes constroem empresas e aumentam a lucratividade*. Rio de Janeiro/RJ: Campus.
- Zabalza, M. A. (2004). *O ensino universitário: seu cenário e seus protagonistas*. (trad. Ernani Rosa). Porto Alegre: Artmed.

*Recebido em 23/02/2021*

*Aceito em 18/04/2023*



Esta obra está licenciada com uma Licença Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional, que permite o uso irrestrito, distribuição e reprodução em qualquer meio, desde que a obra original seja devidamente citada.