



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ

FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA, CONTABILIDADE

DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

LEONARDO FERREIRA MILITÃO

A APRENDIZAGEM COOPERATIVA COMO PROPULSORA DA LIDERANÇA

FORTALEZA

2015

LEONARDO FERREIRA MILITÃO

A APRENDIZAGEM COOPERATIVA COMO PROPULSORA DA LIDERANÇA

Monografia apresentada ao curso de Administração do Departamento de Administração da Universidade Federal do Ceará como parte dos requisitos para o título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof^a. Dr^a. Suzete Suzana Rocha Pitombeira.

FORTALEZA

2015

LEONARDO FERREIRA MILITÃO

A APRENDIZAGEM COOPERATIVA COMO PROPULSORA DA LIDERANÇA

Monografia apresentada ao curso de Administração do Departamento de Administração da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Aprovada em ____/____/_____.

BANCA EXAMINADORA

Prof^ª Dr^ª Suzete Suzana Rocha Pitombeira (Orientadora)

Universidade Federal do Ceará (UFC)

Prof^ª Dr^ª Tereza Cristina Batista de Lima

Universidade Federal do Ceará (UFC)

Prof^ª Me. Elidihara Trigueiro Guimarães

Universidade Federal do Ceará (UFC)

A Deus.

Aos meus pais, Julio Cesar e Sara Maria.

AGRADECIMENTOS

Ao Programa de Aprendizagem Cooperativa pelo apoio financeiro e pela aprendizagem que me proporcionou ao longo de três anos.

À Prof^a. Dr^a. Suzete Suzana Rocha Pitombeira, pela oportunidade de trabalharmos juntos e pela orientação.

Aos professores participantes da Banca examinadora, Tereza Cristina Batista de Lima e Elidihara Trigueiro Guimarães pela disposição em avaliar o trabalho e pelas sugestões propostas.

Aos entrevistados que se dispuseram em contribuir com o trabalho.

Aos colegas do Programa de Aprendizagem Cooperativa que se fizeram presentes com sugestões, em especial para a colaboração do aluno do curso de Ciências Econômicas, Fernando Paulo Ferreira Filho que auxiliou com as bases estatísticas da pesquisa.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 01 - Frequência de idade	44
Gráfico 02 - Gênero.....	45
Gráfico 03 - Formação.....	45
Gráfico 04 - Área de atuação.....	46
Gráfico 05 - Os pilares e teorias do Programa de Aprendizagem Cooperativa relacionam-se com conceitos de liderança	48
Gráfico 06 - O trabalho em grupo depende de um bom posicionamento do líder perante a equipe.....	49
Gráfico 07 - Você após ter participado do Programa de Aprendizagem Cooperativa acha que possui características de um líder	50
Gráfico 08 - Em meu atual trabalho a imagem de líder é fundamental.....	51
Gráfico 09 - O Protagonismo Estudantil está ligado à figura de um líder	52
Gráfico 10 - Os participantes de um grupo cooperativo, que utiliza as metodologias e teorias estudadas pela Aprendizagem Cooperativa, estão aptos a exercer liderança	54
Gráfico 11 - Os conflitos existentes num grupo cooperativo são mais bem resolvidos com a presença de um líder no grupo	55
Gráfico 12 - O papel de líder, em um grupo cooperativo, pode ser atribuído a mais de uma pessoa.....	56
Gráfico 13 - O indivíduo que sabe como trabalhar utilizando as teorias da Aprendizagem Cooperativa está mais apto ao mercado de trabalho, podendo até exercer cargos de chefia/liderança	57
Gráfico 14 - Antes de conhecer a Aprendizagem Cooperativa, você possuía algum conhecimento de liderança	58
Gráfico 15 - Durante o Programa de Aprendizagem Cooperativa, você obteve algum tipo de conhecimento sobre liderança	59

Gráfico 16 - Quais Pilares da Aprendizagem Cooperativa mais se relacionam com Liderança.....	59
Gráfico 17 - Frequência das respostas questão 12.....	60
Gráfico 18 - Qual estilo de liderança, em sua opinião, está mais relacionado à Aprendizagem Cooperativa.....	61

LISTA DE QUADROS

Quadro 01 - Histórico de surgimento da Aprendizagem Cooperativa	14
Quadro 02 - Aprendizagem Cooperativa e Aprendizagem Colaborativa.....	24
Quadro 03 - Relação entre os Pilares da Aprendizagem Cooperativa e fatores de Liderança	36
Quadro 04 - Critérios básicos de classificação das pesquisas	38
Quadro 05 - Valores de Alfa de Cronbach	47
Quadro 06 - Interpretações empíricas para o coeficiente de variação de Pearson (CV) .	47
Quadro 07 - Valores das medidas descritivas para a questão 01	48
Quadro 08 - Valores das medidas descritivas para a questão 02.....	49
Quadro 09 - Valores das medidas descritivas para a questão 03.....	50
Quadro 10 - Valores das medidas descritivas para a questão 04.....	51
Quadro 11 - Valores das medidas descritivas para a questão 05.....	53
Quadro 12 - Valores das medidas descritivas para a questão 06.....	54
Quadro 13 - Valores das medidas descritivas para a questão 07.....	55
Quadro 14 - Valores das medidas descritivas para a questão 08.....	56
Quadro 15 - Valores das medidas descritivas para a questão 09.....	57
Quadro 16 - Frequência de respostas no questionário aberto	64

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
2 SURGIMENTO DA APRENDIZAGEM COOPERATIVA	13
2.1 Aprendizagem Cooperativa no Ceará	16
2.1.1 Programa de Educação em Células Cooperativas (PRECE).....	16
2.1.2 Aprendizagem Cooperativa na Universidade Federal do Ceará	18
3 APRENDIZAGEM COOPERATIVA E LIDERANÇA	22
3.1 Aprendizagem Cooperativa e Aprendizagem Colaborativa.....	23
3.2 Pilares da Aprendizagem Cooperativa	24
3.2.1 Interdependência Positiva.....	25
3.2.2 Responsabilidades Individuais e de Grupo	26
3.2.3 Interação Face-a-face	26
3.2.4 Habilidades Sociais.....	27
3.2.5 Processamento de Grupo	28
3.3 Relação da Liderança com os Pilares da Aprendizagem Cooperativa	30
3.3.1 Liderança: Teorias, Conceitos e Comportamento Organizacional.....	30
3.3.2 A Liderança proporcionada pela Aprendizagem Cooperativa	35
4 METODOLOGIA DE PESQUISA	38
4.1 Tipo de Pesquisa	38
4.2 Universo e Amostra	40
4.3 Instrumento de Coleta.....	41
4.4 Tratamento dos Dados	42
5 ANÁLISE DOS DADOS E APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	44

5.1 Parte I: Informações Pessoais e Profissionais	44
5.2 Parte II: Informações sobre Aprendizagem Cooperativa e Liderança	46
5.3 Apresentação dos Resultados	66
6 CONCLUSÃO.....	69
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	71
APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO AO PÚBLICO GRADUADO E QUE POSSUI EXPERIÊNCIAS COM A APRENDIZAGEM COOPERATIVA..	75

1 INTRODUÇÃO

O mercado de trabalho moderno exige que seus profissionais atuem de forma excelente e que sejam acima de tudo capacitados. Um importante fator para o desenvolvimento de um colaborador dentro de uma organização é a relação humana que ele possui com os demais.

De acordo com Gil (2006, p. 19), “o movimento de valorização das relações humanas no trabalho surgiu da necessidade de considerar a relevância dos fatores psicológicos e sociais na produtividade. E a base para esse movimento nasceu dos estudos desenvolvidos pelo psicólogo americano Elton Mayo (1890-1949).” A partir desses estudos, houve a constante percepção que o homem social tem papel fundamental na organização. Suas ações não podem ser vistas com isoladas, mas sim como ações em grupo e relações de trabalho com os demais colaboradores. Dessa forma o relacionamento se faz muito presente no trabalho em grupo e posteriormente nas formações das equipes de trabalho.

O trabalho em equipe é preconizado em relação ao trabalho em grupo, enquanto este os objetivos alcançados pelos participantes são distintos do ponto de vista organizacional, aquele é visto como a forma de alinhar a missão da organização e os objetivos pessoais dos que colaboram para ela. Dentro de uma equipe – seja ela grande ou pequena – temos vários papéis a serem desempenhados e o mais importante deles é o papel do líder.

Liderar é saber ensinar e aprender. É possuir talentos como a percepção e a solução para um determinado problema, é saber lidar com conflitos dentro da equipe, é saber motivar, elogiar e criticar as ideias sem criticar as pessoas. Este profissional é bastante requisitado nas organizações, pois ele tem um papel fundamental de cativar as pessoas e fazer com que os objetivos organizacionais sejam alcançados.

O Programa de Aprendizagem Cooperativa em Células Estudantis, em sua missão, deixa clara sua intenção na formação de profissionais habilitados a trabalharem em equipe quando suas atividades são expressas para isso. Articulações, formações, interações e capacitações são realizadas em equipes formadas por alunos distintos e que nunca tinham trabalhados juntos ou até mesmo se conhecido, dessa forma o nível de interação e conhecimento compartilhado é alto.

É um programa de bolsas de monitoria da Pró-Reitoria de Graduação da UFC que tem como principal objetivo colaborar para o aumento da taxa de conclusão nos cursos de

graduação da UFC. O Programa possui como objetivos gerais: a promoção da sinergia entre os cursos; a formação de capital social a partir do capital intelectual discente da UFC; e a formação de profissionais competentes, proativos e habilitados para o trabalho em equipe. O último tópico citado nos objetivos gerais, será estudado aprofundadamente e relacionado com desenvolvimento da liderança, pois a proatividade, o protagonismo estudantil e o trabalho em equipe revelam-se como dois fatores que podem determinar um líder.

Sabendo como o programa atua e seus objetivos e sabendo também qual desses objetivos será abordado, justifica-se o projeto em algumas questões como: O Programa de Aprendizagem Cooperativa em Células Estudantis é propulsor da Liderança? Os estudantes formados aplicam as metodologias apresentadas durante as formações no Programa de Aprendizagem Cooperativa?

O projeto apresentado possui como objetivo geral:

- Caracterizar a relação entre o Programa de Aprendizagem Cooperativa e sua contribuição na formação de líderes.

E como objetivos específicos:

- Verificar quais aspectos o Programa de Aprendizagem Cooperativa contribuiu para desenvolvimento de liderança;
- Identificar ações do Programa de Aprendizagem Cooperativa que facilitam a formação da liderança.

A partir das concepções apresentadas nas seções e dos objetivos a serem alcançados, demonstra-se a existência, ou não, de um canal que interliga a Liderança, com as principais teorias da Aprendizagem Cooperativa.

Para Katz e Kahn (1987, p. 334), “a natureza da liderança organizacional é sempre uma função combinada dos fatores sociais estruturais e das características particulares dos indivíduos que formam a estrutura.” A descrição aponta que no exercício da liderança, características exclusivas de alguns indivíduos são combinadas com os fatores sociais dentro da organização, ou seja, o surgimento de um líder não é algo comum a todos, mas sim um fato que parte da exclusividade do indivíduo.

O protagonismo estudantil possui papel fundamental para o desenvolvimento da Aprendizagem Cooperativa e que se assemelha em alguns pontos com o papel desenvolvido

por um líder. No papel de liderança, a pessoa que está a frente dele terá a capacidade de identificar e resolver problemas, gerenciar conflitos e direcionar sua equipe e subordinados para o alcance dos objetivos definidos na missão da organização. No papel de protagonista, o estudante tem a capacidade de exercer as características de liderança apresentadas anteriormente, entretanto aplicando-as no ambiente acadêmico, desenvolvendo-as e assim estando preparados para sair da Universidade com a formação precisa e com exercício de liderança que as organizações tanto procuram.

O projeto apresenta-se em sete capítulos. O primeiro capítulo trata da introdução.

O segundo capítulo apresenta o programa de Aprendizagem Cooperativa desde sua fundação (com seu histórico de nascimento em Pentecostes e sua chegada à Universidade Federal do Ceará); Implantação e adesão da comunidade acadêmica em geral; Seus objetivos gerais e específicos; Missão, visão e valores.

O terceiro capítulo trata das teorias que embasam a Aprendizagem Cooperativa e apresenta os seus pilares, bem como a sua diferença em relação ao estilo de aprendizagem tradicional. O capítulo ainda faz o canal entre as Teorias da Administração e os conceitos de Aprendizagem Cooperativa com foco na Liderança.

O quarto capítulo conceitua a pesquisa e sua metodologia e os caminhos para a definição dos resultados.

No quinto capítulo, são apresentados os resultados obtidos após a pesquisa e a análise desses resultados.

No sexto capítulo, conclui-se sobre o que foi verificado.

2 SURGIMENTO DA APRENDIZAGEM COOPERATIVA

O presente capítulo trata do histórico da Aprendizagem Cooperativa no contexto mundial e no contexto regional no que diz respeito ao seu surgimento e desenvolvimento no Estado do Ceará. Apresenta-se também dos conceitos de liderança utilizados nas organizações e seus principais teóricos e a criação de um canal que identifique esses conceitos com os utilizados no Programa de Aprendizagem Cooperativa.

Conforme Johnson, Johnson e Smith (1998, p. 96):

A investigação do relativo impacto dos esforços competitivo, individualista e cooperativo constitui a tradição de pesquisa mais antiga na psicologia social americana. Começou com estudos de pesquisa ao final do século 19 feitos por Turner na Inglaterra, e por Triplett nos Estados Unidos; e depois, no começo do século 20, por Mayer na Alemanha, e Ringelmann na França. Nas décadas de 20 e 30, foram publicadas duas grandes revisões de pesquisas sobre cooperação e competição.

Segundo Bessa e Fontaine (2002), o desenvolvimento da investigação no domínio da aprendizagem cooperativa tem sido muito abundante, sobretudo a partir dos finais dos anos sessenta, início dos anos setenta.

Para Ludovino (2012), o surgimento da Aprendizagem Cooperativa se dá através da solução da problemática muito comum nos Estados Unidos da América, que possuía escolas repletas de alunos que apresentam diferentes características de natureza cultural, étnica, religiosa, entre outras.

Corroborando Pessoa (2012), que a partir de 1960, os irmãos David W. Johnson, Roger T. Johnson conduziram uma pesquisa sobre a bibliografia a respeito da aprendizagem cooperativa. Os resultados foram classificados em três grandes categorias relacionadas à qualidade da experiência; sucesso acadêmico; qualidade dos relacionamentos; e ajustamento psicológico em que foram comparados os esforços cooperativo, competitivo e individualista.

Para Johnson, Johnson e Smith (1998) o principal local de desenvolvimento da Aprendizagem Cooperativa são as salas de aulas das faculdades. Essas raízes se deram através da obra de Deutsch no final dos anos 40, a qual demonstrou a utilização da metodologia em salas de aula do MIT (Massachusetts Institute of Technology). E em 1970, os autores compilaram uma revisão de pesquisa baseada nesse estudo, focalizando especificamente a Educação.

Ludovino (2012) apresenta que após os estudos primordiais sobre a Aprendizagem Cooperativa, a metodologia começou a despertar o interesse de investidores ingleses e de escolas, que começaram a utilizar esta estratégia com seus alunos, ganhando rapidamente importância no processo de ensino-aprendizagem europeu.

De acordo com Johnson, Johnson e Smith (1998, p.96):

Antes de 1970, quase todos os estudos relatados tinham sido conduzidos em salas de aula e em laboratórios de faculdades, usando seus alunos como participantes. A partir do começo dos anos 70, educadores dos níveis do Jardim de Infância ao Colegial ficaram curiosos em saber se os benefícios da aprendizagem cooperativa - tão poderosamente demonstrados com alunos de faculdade - também se aplicariam aos alunos do primeiro e segundo graus. A partir daí, desenvolveu-se uma robusta literatura nesse nível. Nos anos de 1990, reacendeu-se o interesse na investigação da aprendizagem cooperativa a nível de faculdades.

Conforme Bessa e Fontaine (2002), este tipo de aprendizado é um benefício para a maioria dos alunos. Um indivíduo só poderá alcançar o sucesso na realização dos seus objetivos, se os outros também forem e vice-versa. Dessa forma, em uma situação puramente cooperativa, encontra uma correlação positiva perfeita entre a satisfação dos objetivos coletivos.

Para Ludovino (2012), os trabalhos em Aprendizagem Cooperativa dentro de sala de aula ainda ocupam pouco espaço no percurso escolar dos alunos, não obstante muitos autores incentivem a participação desta metodologia em sala de aula. Isso se deve muito ao sistema competidor no qual os alunos estão costumeiramente inseridos.

Mas apesar de não ser uma metodologia tão utilizada, Johnson, Johnson e Smith (1998) ressaltam que o sucesso acadêmico é maior nos participantes de grupo que utilizam a Aprendizagem Cooperativa, pelo fator de qualidade nos relacionamentos e no desenvolvimento das habilidades sociais que serão vistas posteriormente.

Data	Evento relacionado ao ano
Começo do Século XIX	A escola Lancaster se estabelece nos EUA (Joseph Lancaster e Andrew Bell usaram grupo de aprendizagem cooperativa extensivamente na Europa e trouxeram a ideia para os EUA em 1806, Nova York); O movimento escola comum nos EUA; forte ênfase na aprendizagem cooperativa.
Final do Século XIX	Coronel Frances Parker promove a aprendizagem cooperativa, democracia, e a devolução a liberdade nas escolas publicas.
Começo do século XX	Movimento da escola nova: John Dewey e outros promoveram grupos de aprendizagem cooperativa como uma parte de seu famoso projeto de método de instrução. Teoria da Interdependência Social & Dinâmica de Grupo: Kurt Koffa & Kurt Lewin Psicólogos da Gestalt.
Década 1940	Teorias e pesquisas sobre cooperação e competição: Morton Deutsc

Década 1950	Teoria da Aprendizagem Cognitiva: Jean Piaget e Lev Vigotsky; Movimento de dinâmica em grupo aplicado, Deutsch, Laboratórios Nacionais de Treinamento; Pesquisas de Deutsch sobre confiança, situações individuais: Estudos Naturalísticos.
Década 1960	Pesquisas de Stuart Cook sobre cooperação; Pesquisas de Spencer Kagan sobre cooperação e competição de crianças; Movimento de Aprendizagem por Investigação (descoberta) Bruner, Schuman; B. F. Skinner, Aprendizagem Programada, Modificação de Comportamento; David e Roger Johnson começaram a treinar professores em aprendizagem cooperativa na Universidade de Minnesota.
Década 1970	David Johnson escreveu Psicologia Social na Educação; Robert Hamblin: Pesquisa comportamental sobre cooperação/competição; Primeiro Simpósio Anual de APA (Entre os apresentadores estavam David e Roger Johnson, Stuart Cook, Elliot Aronson, Elizabeth Cohen e outros); Revisão das Pesquisas de David e Roger Johnson sobre cooperação/competição; Robert Slavin começou o desenvolvimento de currículos cooperativos; Shlomo e Yael Sharan, Ensino em pequenos grupos (Investigação de Grupo); Elliot Aronson, sala de aula Jigsaw (quebracabeça); Edição sobre cooperação do Jornal de Pesquisa e Desenvolvimento em Educação; Primeira Conferência Internacional sobre aprendizagem cooperativa, Tel Aviv, Israel.
Década 1980	David e Roger Johnson, Metaanálise de Pesquisa em Cooperação; Elizabeth Cohen, Desenhando Grupos de Trabalho; Spencer Kagan desenvolveu Abordagens Estruturais para Aprendizagem Cooperativa; David e Roger Johnson escreveram Cooperação e Competição: Teoria e Pesquisa.
Década 1990	A aprendizagem cooperativa ganha popularidade entre educadores do ensino superior; Primeira Conferência anual sobre Liderança em Aprendizagem Cooperativa, Minneapolis; David e Roger Johnson e Karl Smith adaptaram a aprendizagem cooperativa para sala de aula de faculdades e escreveram Aprendizagem Ativa: Cooperação na sala de Aula da Faculdade.

Quadro 01: Histórico de surgimento da Aprendizagem Cooperativa. Adaptado de Johnson, D. W. & Johnson, R. T. (1999, p. 185 *apud* Kummer, 2006, p. 27).

O quadro apresentado mostra um breve histórico de surgimento da Aprendizagem Cooperativa no âmbito mundial.

2.1 Aprendizagem Cooperativa no Ceará

A Aprendizagem Cooperativa surgiu no Ceará através da união de pessoas que se encontravam fora da universidade, mas que tinham anseio em ingressá-la. A partir desse momento formaram um grupo de estudos incentivados por um amigo e conterrâneo, que além de ser professor da Universidade Federal do Ceará, já possuía contato com as metodologias para estudos em grupos. Com essa parceria surgia o movimento de Aprendizagem Cooperativa no estado do Ceará.

2.1.1 Programa de Educação em Células Cooperativas (PRECE)

De acordo com o Programa de Educação em Células Cooperativas (2014), o Programa de Educação em Células Cooperativas (PRECE) começou em 1994, na comunidade rural de Cipó em Pentecoste, sertão do Ceará quando sete jovens fora da faixa etária escolar passaram a estudar e conviver numa velha casa de farinha. Inicialmente, eles tiveram a ajuda da comunidade e do professor Manoel Andrade que colaborava com o grupo aos finais de semana. E foi estudando em condições bastante precárias, mas de forma solidária e cooperativa que em 1996 veio o primeiro resultado: a aprovação de Francisco Antônio Alves Rodrigues em primeiro lugar para o curso de pedagogia da Universidade Federal do Ceará (UFC).

Ainda conforme o Programa de Educação em Células Cooperativas (2014), a aprovação de Francisco Antônio motivou o grupo e atraiu novos estudantes da região. Aquela forma de estudo, onde um cooperava com o outro e todos partilhavam o que sabiam foi mostrando seus resultados e novos estudantes também conseguiram ingressar na universidade. Ao entrar na universidade o jovem era estimulado a retornar para suas comunidades para colaborar com os demais, foi isso que alimentou o ciclo de cooperação entre esses jovens sertanejos que viram suas vidas mudar através da aprendizagem cooperativa.

Corroborando o Programa de Educação em Células Cooperativas (2014), que no ano de 2002, cerca de 40 estudantes da sede de Pentecoste passam a estudar no PRECE e em 2003 eles fundam a primeira Escola Popular Cooperativa na sede do município atraindo inclusive estudantes de outros municípios. Assim, a partilha de conhecimentos e experiências multiplicou-se para mais de 500 estudantes de origem popular na universidade, 13 associações estudantis (Escolas Populares Cooperativas) em 4 municípios (Pentecoste, Apuiarés, Paramoti e Umirim).

Além disso, em 2009 a UFC criou o Programa de Aprendizagem Cooperativa em Células Estudantis com o objetivo de aumentar os índices de conclusão dos cursos. A Secretaria de Educação do Estado do Ceará estabeleceu uma parceria com o PRECE para difundir a aprendizagem cooperativa para estudantes e professores do ensino médio.

O Programa de Educação em Células Cooperativas (PRECE) é uma organização sem fins lucrativos, formado por estudantes de comunidades rurais e municípios do interior do Ceará que através do estudo em células ingressam na universidade e retornam para ajudar outros jovens através das associações estudantis chamadas de Escolas Populares Cooperativas (EPC's). Criado em 1994 na comunidade rural de Cipó, Pentecoste, o programa já levou mais de 500 estudantes para a universidade. Existem 13 EPC's nos municípios de Apuiarés, Paramoti, Pentecoste e Umirim.

A experiência do PRECE inspirou a criação do Programa de Aprendizagem Cooperativa em Células Estudantis na Universidade Federal do Ceará com o objetivo de aumentar os índices de conclusão dos cursos. E novamente a Secretaria de Educação do Estado do Ceará estabeleceu uma parceria com o PRECE para difundir a aprendizagem cooperativa para estudantes e professores do ensino médio.

As Escolas Populares Cooperativas são associações estudantis formadas por estudantes pré-universitários, universitários e graduados que ingressaram na universidade através do PRECE, e que utilizam a aprendizagem cooperativa e a solidariedade como princípios e estratégias de ação. São 13 EPCs localizadas nos municípios de Pentecoste, Apuiarés, Paramoti e Umirim.

A célula de estudo funciona assim: um grupo de pessoas se reúne para compartilhar conhecimentos e conseqüentemente, suas histórias de vida. Não há professor. Os próprios estudantes se tornam facilitadores das disciplinas com que tem mais afinidade. Eles se apoiam mutuamente e juntos superam suas deficiências de aprendizagem preparando-se assim para ingressar no ensino superior.

Ao ingressarem na universidade, esses estudantes retornam às suas comunidades para gerirem as Escolas Populares Cooperativas e atuarem nas células estudantis. Esse retorno é o principal diferencial do PRECE. Na comunidade, o universitário torna-se exemplo de superação para os demais, o que estimula outros jovens a também quererem entrar para a universidade. Esse método tem transformado a história de centenas de jovens no semiárido

cearense. Desde a primeira aprovação mais de 500 estudantes de origem popular já ingressaram no ensino superior através do PRECE.

2.1.2 Aprendizagem Cooperativa na Universidade Federal do Ceará

A Aprendizagem Cooperativa no âmbito da Universidade Federal do Ceará tem seu nascimento a partir da Coordenadoria de Formação e Aprendizagem Cooperativa (COFAC), que atualmente tem à frente a coordenadora, a professora Tereza Cristina Batista de Lima.

De acordo com a Pró-reitoria de Graduação da Universidade Federal do Ceará (2014), a atuação da COFAC tem os seguintes propósitos:

- Definir, propor, organizar e coordenar ações voltadas à formação contínua de professores da UFC, numa perspectiva dialógica, cooperativa e significativa, visando ao constante aprimoramento da graduação;
- Viabilizar o desenvolvimento do protagonismo estudantil, por meio da formação de estudantes para atuação em redes cooperativas, com o desenvolvimento de habilidades sociais, autonomia intelectual e melhor integração ao ambiente acadêmico;
- Contribuir para a elevação da qualidade acadêmica dos cursos de graduação da UFC, mediante a participação e a colaboração efetivas de estudantes de mestrado e doutorado em ações voltadas à graduação, especialmente em atividades relacionadas ao ensino e à aprendizagem;
- Desenvolver estratégias de articulação da UFC com a Educação Básica, especialmente com a Rede Pública de Ensino, para incentivo ao ingresso de alunos na Universidade e redução de riscos de evasão;
- Possibilitar e apoiar o desenvolvimento das atividades formativas e de articulação entre a Educação Básica, Graduação e Pós-Graduação, de responsabilidade da COFAC, junto aos campi de Quixadá e Sobral.

Ainda conforme o sitio da PROGRAD UFC, a COFAC divide-se em: Divisão de Aprendizagem Cooperativa; Divisão de Articulação entre Graduação e Educação Básica; Divisão de Articulação entre Graduação e Pós-graduação e Divisão de Formação Docente.

O objeto de estudo será a Divisão de Aprendizagem Cooperativa, que tem a frente como diretor o Sr. Hermany Rosa Vieira e que é denominada como Programa de Aprendizagem Cooperativa em Células Estudantis (PACCE).

Conforme o blog mantido pelo PACCE, O Programa de Aprendizagem Cooperativa em Células Estudantis tem como principal objetivo colaborar para o aumento da taxa de conclusão nos cursos de graduação da UFC, haja vista que a evasão discente hoje é considerada um dos grandes problemas da Educação Superior.

O programa estimula a formação de células estudantis de aprendizagem cooperativa no âmbito universitário, e, nos encontros semanais com o seu grupo de estudo, os estudantes têm a oportunidade de se ajudarem mutuamente, no enfrentamento das dificuldades acadêmicas e extra-acadêmicas.

A metodologia da Aprendizagem Cooperativa fora da sala de aula utiliza a interação discente (estudante-estudante) como estratégia para promover não somente a aprendizagem de conteúdos, mas também para estimular o desenvolvimento das competências interpessoais necessárias ao agir cooperativo.

A origem deste modelo não é recente e não é resultado de uma única corrente pedagógica, mas seu desenvolvimento contemporâneo funda-se nos trabalhos de psicólogos educacionais e teóricos da pedagogia do início do século 20, tendo sua utilização obtido destaque nos Estados Unidos e em países da Europa.

Executado pela Coordenadoria de Formação e Aprendizagem Cooperativa (COFAC), vinculada à Pró-Reitoria de Graduação da UFC, o Programa Células Estudantis de Aprendizagem Cooperativa conta com cerca de 250 bolsistas de todos os cursos e campi da UFC. Estes, além de receberem formação sobre a metodologia, são responsáveis também pela organização de uma célula estudantil que desenvolve um projeto de aprendizagem em um tema de sua livre escolha.

Conforme o Programa de Aprendizagem Cooperativa em Células Estudantis (2014), os objetivos gerais do programa de Aprendizagem Cooperativa na UFC em longo prazo são:

- O aumento da taxa de conclusão e do sucesso acadêmico discente;
- Formação de capital social a partir do capital intelectual discente da UFC;

- Aumento da sinergia entre os cursos e unidades acadêmicas da UFC;
- Formação de profissionais competentes, proativos e habilitados para o trabalho em equipe.

E como objetivos específicos:

- Rendimento acadêmico satisfatório e aprovação em disciplinas da graduação;
- Interação positiva e construção de relacionamento entre os estudantes;
- Encorajamento mútuo entre os estudantes no enfrentamento de problemas acadêmicos e/ou extra-acadêmicos;
- Estudantes Integrados ao ambiente acadêmico e se sentindo pertencentes à UFC;
- Estudantes intelectualmente autônomos, agindo como protagonistas;
- Estudantes com conhecimento satisfatório sobre a aprendizagem cooperativa e, habilitados para organizarem células estudantis de aprendizagem;
- Estudantes com capacidade de trabalhar em equipe.

Existe uma divisão nas funções desempenhadas pelos bolsistas, estas atividades são: Articuladores; Facilitadores de Formação de Articuladores; Equipes de Apoio; Facilitadores de Aprendizagem Cooperativa em Sala de Aula e; Coordenadores de Equipes de Projetos Cooperativos.

De acordo com o Programa de Aprendizagem Cooperativa em Células Estudantis (2014), as atribuições de cada participante são:

- Articuladores: Planejar e executar projetos de aprendizagem juntamente, com outros estudantes não bolsistas da UFC; Dedicar quatro horas semanais para organizar e facilitar grupos de estudo com outros estudantes da UFC; Dedicar oito horas semanais as atividades formativas em aprendizagem cooperativa e atividades de interação com os outros estudantes bolsistas, com exceção dos bolsistas veteranos que não participarão das atividades formativas, mas dedicará a carga horária relativa a essa atividade ao desenvolvimento de projetos especiais.
- Facilitadores de Formação de Articuladores: Planejar, juntamente com a coordenação de formação, as atividades formativas a serem por eles executadas semanalmente, com os articuladores; Planejar avaliações formativas a serem

aplicadas nos grupos de formação; Reunirem-se semanalmente, com a coordenação; Apresentar relatórios semanais das atividades formativas executadas.

- Equipes de Apoio: Planejar as atividades a serem desenvolvidas por sua equipe de trabalho; Executar as atividades de acordo com o planejamento; Prestar relatórios mensais de atividades; Reunir semanalmente com a Coordenação de Acompanhamento das Equipes de Apoio. Atualmente existem cinco grupos de apoio ao programa: Comunicação & Marketing, Interação, Iniciação a Docência, Apoio Interno e História de Vida.
- Facilitadores de Aprendizagem Cooperativa em Sala de Aula: Elaborar planos de aula; Aplicar os planos de aula em escolas públicas; Elaborar e ministrar oficinas sobre aprendizagem cooperativa em sala de aula; Apresentar comunicações em congressos e eventos na área de docência; Reunir semanalmente com a Coordenação.
- Coordenadores de Equipes de Projetos Cooperativos: Coordenar equipes de trabalho que envolvam os Articuladores, Facilitadores para a Formação de Articuladores, Apoio ao Programa, Facilitadores de Aprendizagem Cooperativa em Sala de Aula e projetos especiais; Apresentar, mensalmente o relatório da sua equipe.

O Programa de Aprendizagem Cooperativa possui como missão: Colaborar para que a UFC seja eficiente no que diz respeito ao desenvolvimento das competências acadêmicas e no seu papel como instituição responsável pela construção de uma sociedade mais cooperativa e solidária.

E como visão: Que todo estudante da UFC sinta-se devidamente integrado ao seu ambiente acadêmico e que seja um protagonista intelectualmente autônomo, estimulado e habilitado para ensinar, aprender e agir cooperativa e solidariamente.

3 APRENDIZAGEM COOPERATIVA E LIDERANÇA

A Seção trata das teorias que embasam a Aprendizagem Cooperativa e a metodologia utilizada em salas de aula para que se torne eficaz o uso deste tipo de aprendizagem.

Segundo Johnson, Johnson e Smith (1998, pág. 92):

A aprendizagem cooperativa é o coração do aprendizado baseado em problemas. Relaciona-se com a aprendizagem colaborativa, que enfatiza o “aprendizado natural” (em oposição ao treinamento resultante de situações de aprendizagem altamente estruturadas), que ocorre como um efeito da comunidade onde os alunos trabalham juntos em grupos não estruturados e criam sua própria situação de aprendizado.

A Aprendizagem Cooperativa possui como um dos seus principais pesquisadores Spencer Kagan e de acordo com Vita (2011, p. 2):

Dr. Spencer Kagan é um pesquisador de renome internacional, o apresentador e autor de mais de 100 livros, capítulos e artigos de revistas científicas. Ele é um psicólogo clínico e professor catedrático de psicologia e educação na Universidade da Califórnia. Ele é o principal autor de o mais completo livro único para os educadores em cada um dos quatro campos: aprendizagem cooperativa, inteligências múltiplas, a disciplina em sala de aula, e energizers sala de aula. Dr. Kagan oferece oficinas e palestras em mais de trinta países e seus livros estão traduzidos em várias línguas. Suas estratégias de ensino são utilizados em institutos de formação de professores em muitos países. Dr. Kagan desenvolveu o conceito de estruturas; sua populares inteligências múltiplas baseado no cérebro, a aprendizagem cooperativa e estruturas como chefes numeradas juntos e temporizado Par Compartilhar são usado em salas de aula em todo o mundo. Dr. Kagan tem sido destaque no principais revistas educacionais, incluindo Liderança Educacional, Instrutor, Revista Aprendizagem e Jornal de vídeo. Ele está em alta demanda como palestrante em conferências nacionais e internacionais.

De acordo com Pessoa (2012, p. 52), “Kagan desenvolveu uma abordagem estrutural, pela qual se cria, analisa e aplica sistematicamente estruturas que podem ser utilizadas em todos os conteúdos, nas diferentes séries e em vários momentos de uma aula. Foram criadas diversas estratégias que podem ser aplicadas com quaisquer assuntos ou tópico de discussão, para qualquer faixa etária. O professor escolhe a estrutura mais adequada para determinada situação de aula e a integra ao seu conteúdo ou tema. Essas estruturas têm em comum a exigência do trabalho dos alunos em conjunto para atingir um objetivo”.

A abordagem de Kagan para aprendizagem cooperativa é a de que se trata de um tipo estruturado de interação de colegas, enfatizando os relacionamentos humanos positivos, a colaboração entre pares, aprendizagem ativa, desempenho acadêmico, a participação paritária e o estatuto de igualdade de alunos em sala de aula. (NAKAGAWA, 2002, p. 01).

Para Rodrigues (2012), de modo contrário à metodologia tradicional do processo de ensino-aprendizagem que se baseia em situações de aprendizagem individual e em que as atividades a realizar dependem apenas do rendimento pessoal, a metodologia cooperativa tem como base uma aprendizagem partilhada. Para que a aprendizagem cooperativa aconteça e cumpra o seu principal objetivo, que é contribuir para o sucesso acadêmico dos diferentes alunos, não basta colocar os alunos a trabalhar em grupo. Trabalhar em grupo exige que se aprenda a trabalhar em grupo, com respeito por princípios e regras.

Conforme Johnson, Johnson e Smith (1998), teoria, pesquisa e prática são variáveis que se relacionam. A Aprendizagem Cooperativa está ligada a essas três variáveis. E as raízes desta metodologia estão na criação da teoria da interdependência social, da teoria cognitivo-evolutiva e da teoria da aprendizagem comportamental. A teoria da interdependência social vê a cooperação como resultante da interdependência positiva entre os objetivos dos indivíduos. Os grupos são dinâmicos, nos quais uma mudança na condição de algum membro ou de algum subgrupo afeta a condição dos outros membros ou de outros subgrupos.

“A teoria cognitivo-evolutiva vê a cooperação como um pré-requisito essencial para o crescimento cognitivo. Ela flui da coordenação de perspectivas à medida que os indivíduos trabalham para atingir alvos em comum”. (JOHNSON, JOHNSON e SMITH, 1998, p. 93).

E ainda de acordo com Johnson, Johnson e Smith (1998), a teoria da aprendizagem comportamental pressupõe que os alunos trabalharam em conjunto e dando o máximo de si nas tarefas que lhes dão mais prazer e recompensas do que naquelas que não oferecem estes benefícios.

3.1 Aprendizagem Cooperativa e Aprendizagem Colaborativa

Diversos autores diferenciam estes dois tipos de aprendizagem, entretanto outros afirmam que suas linhas de raciocínio são as mesmas. O que é mais correto entre os estudiosos é a diferenciação entre as duas teorias, isso para que o estudo em Aprendizagem Cooperativa não seja isolado e nem esquecido.

“A aprendizagem colaborativa pode definir-se como um conjunto de métodos e técnicas de aprendizagem para utilização em grupos estruturados, assim como de estratégias de desenvolvimento de competências mistas (aprendizagem e desenvolvimento pessoal e social), onde cada membro do grupo é responsável, quer

pela sua aprendizagem quer pela aprendizagem dos restantes elementos”. (NÚCLEO MINERVA, 2001):

Para Johnson, Johnson e Smith (1998, p. 92):

A aprendizagem cooperativa é o coração do aprendizado baseado em problemas. Relaciona-se com a aprendizagem colaborativa, que enfatiza o ‘aprendizado natural’ (em oposição ao treinamento resultante de situações de aprendizagem altamente estruturadas), que ocorre como um efeito da comunidade onde os alunos trabalham juntos em grupos não estruturados e criam sua própria situação de aprendizado.

De acordo com Gava e Mendes (2006, p.4):

Embora existam diferenciações sutis nestas definições, elas expressam o mesmo sentido, no que diz respeito à preocupação em encarar o estudante como agente ativo no processo de aprendizagem, incentivando o trabalho em grupo e não a cultura do individualismo e da competição. Colocar os estudantes como agentes ativos no processo de aprendizagem automaticamente tira o foco do professor como peça central, incentivando não a transmissão de informação, mas a construção coletiva de conhecimento.

Aspectos	Aprendizagem Cooperativa	Aprendizagem Colaborativa
Propósito	Aprimorar habilidades cognitivas e sociais por meio de um conjunto de técnicas conhecidas	Aculturar os alunos em comunidades de conhecimento
Grau de Estrutura	Alto	Variável
Relacionamentos	O indivíduo é responsável perante o grupo e vice-versa; Professor tem papel de facilitador.	Aluno se envolve com "outros mais capazes" (professores, colegas avançados, etc), que prestam assistência e orientação.
Prescrição das Atividades	Alto	Baixo
Termos chave	Interdependência positiva, responsabilidade o trabalho em equipe, os papéis, as estruturas de aprendizagem cooperativa.	Zona de desenvolvimento proximal, aprendizagem cognitiva, aculturação, cognição situada, a investigação reflexiva, epistemologia.

Quadro 02: Aprendizagem Cooperativa e Aprendizagem Colaborativa. Fonte: Oxford (1996), Cooperative Learning, Collaborative Learning and Interaction: Three Communicative Strands in the Language Classroom. Adaptado pelo autor.

O quadro acima expõe as principais diferenças entre os dois tipos de aprendizagem. A Aprendizagem Colaborativa trabalha com o indivíduo absorvendo o conhecimento dos mais capacitados e envolvendo-se pouco nas atividades. Na Aprendizagem Cooperativa o indivíduo tem alto grau de envolvimento, além de assumir papéis e responsabilidades dentro do grupo.

3.2 Pilares da Aprendizagem Cooperativa

De acordo com Johnson, Johnson e Smith (1998), a Aprendizagem Cooperativa trabalha com cinco pilares. Estes servem como ferramentas de medição da metodologia e são a melhor forma de provocar o aluno e despertá-lo para uso da Aprendizagem Cooperativa. São eles:

- Interdependência Positiva;
- Responsabilidades Individuais e de Grupo;
- Interação Face-a-face;
- Habilidades Sociais;
- Processamento de grupo.

3.2.1 Interdependência Positiva

Segundo Johnson, Johnson e Smith (1998), o instrutor (facilitador) deve assegurar-se que cada aluno esteja ligado aos outros, de forma que ele possa sentir que não alcançará o sucesso sem que os outros também o alcancem.

Para Teodoro (2011), a interdependência positiva é o sentimento do trabalho conjunto para um objetivo comum e que cada participante está preocupado com o aprendizado dos companheiros.

De acordo com Pinheiro, Ferreira e Lopes (2013), é considerada a principal característica da aprendizagem cooperativa. Consiste na percepção que cada participante do grupo possui, de que só será bem-sucedido se todos os outros também forem, de modo que o trabalho de cada participante beneficia o grupo e o trabalho do grupo beneficia cada participante.

Corroboram Johnson, Johnson e Smith (1998, p.95): “Para que uma situação de aprendizagem seja cooperativa, os alunos devem acreditar em que, ou todos nadam juntos, ou todos afundarão”.

Kummer (2006, p.33) resalta:

O processo de interdependência positiva seria reconhecido pelos objetivos, pelos papéis que os alunos representariam no grupo, as fontes de consulta e as recompensas grupais. Os estudantes precisariam acreditar que eles estão ligados uns aos outros de maneira que um não poderia avançar sem que os outros membros do grupo avançassem juntos ou como os irmãos Johnson proporia “ou nadam juntos ou afundam juntos.

De acordo com BIASON e GALVÃO (2012), a interdependência positiva é necessária para saber que o trabalho individual afetará o êxito ou o fracasso dos demais membros do grupo.

Para Miranda, Barbosa e Moisés (2011, p.29), “A interdependência social positiva, como uma compreensão de que cada um faz parte e tem uma contribuição singular,

insubstituível e que se complementa com a dos demais na configuração do grupo nos leva a um segundo elemento, a responsabilidade individual e grupal”.

3.2.2 Responsabilidades Individuais e de Grupo

Segundo Johnson, Johnson e Smith (1998), para estruturar uma responsabilização individual de cada aluno, o facilitador deve dar um teste individual para cada aluno, pedir para que cada aluno explique aos seus colegas o que ele tem aprendido e observar cada grupo a contribuição de cada membro dentro dele. O propósito da Aprendizagem Cooperativa é fazer que cada membro do grupo ficasse fortalecido nas suas próprias virtudes. Dessa forma, eles aprendem como suas forças e fraquezas atribuem valor ao grupo.

Para BIASON e GALVÃO (2012), alguns alunos, quando trabalham em grupo, possuem a intenção de repassar a responsabilidade da sua aprendizagem para os demais. O grupo é uma forma que os leva a facilitar a construção da sua aprendizagem, da qual todos serão responsáveis. Já na aprendizagem colaborativa, assume-se a aprendizagem dos demais alunos/sujeitos do grupo, pois, devem aprender juntos para depois poderem atuar individualmente.

Conforme Teodoro (2011, p.17) “cada elemento do grupo sente-se responsável pela sua própria aprendizagem e pela dos colegas e contribui ativamente para o grupo”.

KUMMER (2006) relaciona as responsabilidades individuais e de grupo, com a segurança na qual se poderia contar com as ações do colega, enfim que a responsabilidade de cada um fosse uma prática constante para com o sucesso da aprendizagem de todos no grupo. Assim a confiança mútua seria desenvolvida e mantida por meio do relacionamento entre os membros do grupo.

3.2.3 Interação Face-a-face

Para KUMMER (2006), colocar os alunos juntos e permitir que interajam não resultaria que eles teriam seu estudo, seu aprendizado maximizado, nem que isso significaria em uma alta qualidade do relacionamento entre eles, ou mesmo que o ajustamento psicológico, a alta estima e as habilidades sociais fossem desenvolvidos. Os estudantes poderiam obstruir ou facilitar a aprendizagem uns dos outros.

Corroborando Johnson, Johnson e Smith (1998, p.95), que a interação face-a-face:

Propicia processos cognitivos como o de explicar verbalmente o jeito de resolver problemas, passar o conhecimento de um para todos os colegas, e conectar o presente com o que foi aprendido no passado. Fazer isto também leva a processos interpessoais como o desafiar cada um a raciocinar e tirar conclusões, bem como a desenvolver modelos e a facilitar os esforços para aprender. As respostas verbais e não verbais dos membros de outro grupo proporcionam importante respaldo (*feedback*) ao desempenho de um estudante. Os estudantes também passam a se conhecer a um nível tanto pessoal quanto profissional. Para se conseguir uma interação face-a-face significativa, o tamanho do grupo precisa ser pequeno (de dois a quatro membros).

Para Miranda, Barbosa e Moisés (2011), esse elemento relaciona-se com a valorização das histórias de vida dos estudantes. Como eles estão em constante interação, por conta de atividades voltadas aos estudos ou devido a outras atividades nas quais estão coletivamente engajados, existe um incentivo para que os estudantes compartilhem as suas histórias de vida como uma forma de favorecer uma mútua compreensão entre eles e fortalecer os vínculos existentes.

De acordo com Biason e Galvão (2012), a promoção da interação é a caracterização dos esforços de cada aluno para que os demais alcancem a meta prevista e o sucesso do grupo.

Para Teodoro (2011, p. 17-18), é “a oportunidade de interagir com os colegas de modo a explicar, elaborar e relacionar conteúdos. Esta permite aos estudantes estimular e facilitar os esforços dos demais membros do grupo visando o alcance dos objetivos estabelecidos”.

3.2.4 Habilidades Sociais

Miranda, Barbosa e Moisés (2011) destacam que as competências sociais são relativas à necessidade de que os alunos aprendam algumas habilidades sociais e tenham motivação para usá-las no trato uns com os outros no dia a dia, como também para gerenciar conflitos de maneira positiva.

Para Kummer (2006), as habilidades sociais, permitem ao grupo funcionar efetivamente se os estudantes tivessem e usassem suas habilidades em situações de liderança, na tomada de decisões, na construção da confiança, na comunicação e no gerenciamento de conflitos no cuidado para com o colega.

Biason e Galvão (2012), afirmam que as habilidades sociais são essenciais para um bom desempenho do grupo e que os alunos as aprendam. Para os autores um erro comum é afirmar que os membros do grupo já dominam essas habilidades. A aprendizagem dessa

prática é base para o desenvolvimento em suas vidas. Aprender a se comportar e a se relacionar com outras pessoas resulta no aprimoramento da competência interpessoal e na construção e na manutenção de relações pessoais ativas, além de contribuir para a saúde psicológica.

Segundo Johnson, Johnson e Smith (1998), o sucesso de um esforço cooperativo exige as habilidades interpessoais bem desenvolvidas. Pedir para indivíduos incapacitados para cooperar leva a ação para o lado fútil. Liderança, tomada de decisão, construção de confiança, comunicação e as habilidades para gerenciar conflitos, são fatores que devem ser ensinados com tanta atenção quanto às habilidades acadêmicas.

Lima (2012) destaca que os professores precisam garantir que os alunos tomem decisões, liderem, construam confiança, se comuniquem, motivem uns aos outros, e gerenciem conflitos, tudo isso através das habilidades sociais. Isso porque as atividades em Aprendizagem Cooperativa são mais complexas que as de grupos individualistas e competitivos.

3.2.5 Processamento De Grupo

Segundo Miranda, Barbosa e Moisés (2011) é um momento de avaliação do grupo, em que são tomadas decisões a respeito do que deve ser mantido ou modificado para que se alcancem os objetivos desejados por todos.

É preciso identificar os meios para melhorar os processos que os membros vêm usando para maximizar seu próprio aprendizado e o aprendizado mútuo. Os alunos se concentram na melhoria contínua desses processos assim: a) descrevendo quais ações do membro foram úteis ou menos úteis no sentido de assegurar eficientes relações de trabalho, e relatando que todos os membros do grupo atingiram seus alvos de aprendizagem; b) tomando decisões sobre quais comportamentos devem continuar e quais devem ser mudados. O processamento de grupo pode resultar em: a) enxugamento do processo de aprendizagem visando torná-lo mais simples (reduzindo a complexidade); b) eliminação de ações inadequadas e inábeis (submetendo o processo à prova de erros); c) melhoria contínua das habilidades dos alunos de trabalhar como parte de uma equipe, e d) dar aos membros do grupo uma oportunidade de celebrar seus trabalhos difíceis e sucessos. (JOHNSON, JOHNSON e SMITH, 1998, p. 95).

Teodoro (2011, p.18) cita que:

Processamento de grupo: são balanços regulares e sistemáticos do funcionamento do grupo e da progressão nas aprendizagens. Tem como objetivo avaliar quais ações do grupo se mostraram úteis e quais foram inúteis, conduzindo à elaboração de considerações sobre quais condutas devem ser mantidas ou alteradas.

Para Lima (2012), o processamento é a parte dinâmica de funcionamento do grupo, nele há necessidade de que os membros discutam o quanto o trabalho está fluindo bem.

Assim, o grupo pode tomar decisões sobre quais caminhos e posturas deve manter ou modificar. Este pilar é essencial para que o grupo continue unido em longo prazo.

Segundo Moscovici (2007), um termo importante utilizado para avaliação do comportamento humano e nas relações interpessoais é o *feedback*. Essa palavra quer dizer retroalimentação. Na Aprendizagem Cooperativa essa retroalimentação é dada através do processamento de grupo, em que os participantes criticam de forma positiva auxiliando no crescimento individual e do grupo. Para tornar-se um processo realmente útil o *feedback* precisa ser:

- Descritivo ao invés de avaliativo: quando não existe julgamento, mas apenas o relato de um evento, diminui-se a necessidade de reagir contrariamente e assim quem o recebe pode ouvir e sentir-se a vontade para utilizá-lo de forma mais conveniente;
- Específico ao invés de geral: quando se diz ao indivíduo que ele é “dominador”, isto tem menos significado do que indicar seu comportamento numa determinada ocasião.
- Compatível com as necessidades de ambos os lados, receptor e comunicador: pode ser altamente nocivo se atender somente as necessidades do comunicador sem levar em conta as do receptor.
- Dirigido: no sentido para comportamentos que o receptor possa modificar.
- Solicitado ao invés de imposto: será mais útil quando o receptor procurar através de perguntas respondidas pelo comunicador.
- Oportuno: tende a ser mais útil quando próximo ao comportamento em questão, mas depende da situação e comportamento emocional do receptor.
- Esclarecido para assegurar comunicação precisa: fazer com que o receptor repita o *feedback* recebido para saber se corresponde com aquilo que o comunicador tentou repassá-lo.

Os pilares da Aprendizagem Cooperativa possuem diversas interpretações, a que está sendo direcionada no presente trabalho é com a Liderança. A próxima seção faz a ligação entre o que foi apresentado em relação à Aprendizagem Cooperativa e os conceitos de Liderança e o comportamento gerencial.

3.3 Relação da Liderança com os Pilares da Aprendizagem Cooperativa

A liderança está presente em todos os grupos existentes, o líder é reconhecido pelo o que ele faz pelo grupo e como conduz este grupo. Esta seção aborda algumas das teorias que embasam o conceito de liderança e a relação destes conceitos com os pilares da Aprendizagem Cooperativa.

3.3.1 Liderança: Teorias, Conceitos e Comportamento Organizacional

Katz e Kahn (1987), afirmam que uma definição comum de liderança é relaciona-la com o exercício da influência. Dessa forma em um grupo de pessoas, todas elas exercem de alguma forma a liderança.

Segundo Hunter (2006, p. 11), a definição de liderança é: “A habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasmadamente visando atingir objetivos comuns, inspirando confiança por meio da força do caráter”.

Conforme Katz e Kahn (1987, p. 326), “O conceito de liderança tem um *status* ambíguo na prática organizacional, da mesma forma que na teoria [...] há uma suposição quase universal de que até mesmo a menor subparte de uma organização pode operar com êxito somente se alguma pessoa for designada como líder”.

Conforme Covey (1994), a liderança possui um elo com o jeito de ser do líder, porque o estilo de liderança adotado demonstra suas ideias e sentimentos sobre a natureza humana. Desta maneira seus valores, ideias e ensinamentos precisam ser nobres o bastante para inspirar as pessoas, pois além de serem pessoas econômicas, sociais e psicológicas, são também pessoas espirituais. Estes princípios referidos não são inventados pelo homem, mas sim leis que regem as relações humanas e as organizações.

Segundo Vieira (2007), a liderança torna-se necessária em todos os tipos de organização humana, principalmente nas empresas e em cada uma de suas ramificações, como os departamentos. O administrador precisa conhecer a motivação humana e saber conduzir as pessoas dentro desta motivação, isto é liderar.

Segundo Bennis e Nanus (1988, p.2-3): “A liderança é a força subjacente às organizações de sucesso, e que para criar organizações vitais e viáveis é necessária a liderança, que ajuda as organizações a desenvolverem uma nova visão do que podem ser, depois direciona a mudança para essa nova visão”.

Conforme Vieira (2007, p. 13), “A liderança é encarada como um fenômeno social e que ocorre exclusivamente em grupos sociais. Ela deve ser considerada em função dos relacionamentos que existem entre as pessoas em uma determinada estrutura social, e não pelo exame de uma série de traços individuais”.

O processo de liderança é bastante complexo, e por isso seus estudos têm por base diferentes abordagens, sendo que três delas possuem maior relevância. A primeira trata da liderança como uma combinação de características pessoais. A segunda tem foco no comportamento do líder. E a terceira traz o ambiente como fator que influencia na eficácia da liderança. (GIL, 2006, p. 221).

O parágrafo anterior destaca três elementos relacionados diretamente com a Aprendizagem Cooperativa: Características pessoais, que fazem parte da interação promotora entre os envolvidos; Comportamento do líder, que faz parte do conjunto de habilidades sociais e responsabilidades que o líder assume perante a organização e o Ambiente, que define como a interdependência positiva atua integrando as partes da organização.

Os líderes podem proporcionar o ambiente apropriado para a aprendizagem organizacional, projetando organizações abertas em que a participação e a antecipação atuam em conjunto para estender os horizontes de tempo daqueles que tomam decisões, ampliar suas expectativas, permitir a partilha de informações e conhecimentos, e facilitar o desenvolvimento e emprego de novas abordagens. (BENNIS & NANUS, 1998).

Ainda conforme Bennis e Nanus (1998, p.173):

Os líderes podem energizar o comportamento de aprendizagem recompensando-o quando este ocorre. O líder pode usar toda a gama de recompensas e punições para este propósito, incluindo remuneração, reconhecimento, controle sobre a alocação de recursos, promoção para a responsabilidade aumentada, missões desejadas, contas de retirada para despesas, liberdade quanto à rotina e mais.

Para Hunter (2006), alguns pontos como: liderar é servir; manter um alto nível para contratação de pessoas; comemorar a aceitação de um novo contratado; definir o propósito e o significado do trabalho que está fazendo; encontrar meios de fazer com que o trabalho seja desafiador; remunerar pessoas de forma justa; respeitar todos; identificar, investir e desenvolver seus líderes; exigir excelência e responsabilidade de seus líderes; levar a tomada de decisão até o nível mais baixo; treinar bem sua equipe e manter o equilíbrio entre o trabalho e a vida particular, são alguns dos fatores que tornam uma pessoa um líder servidor.

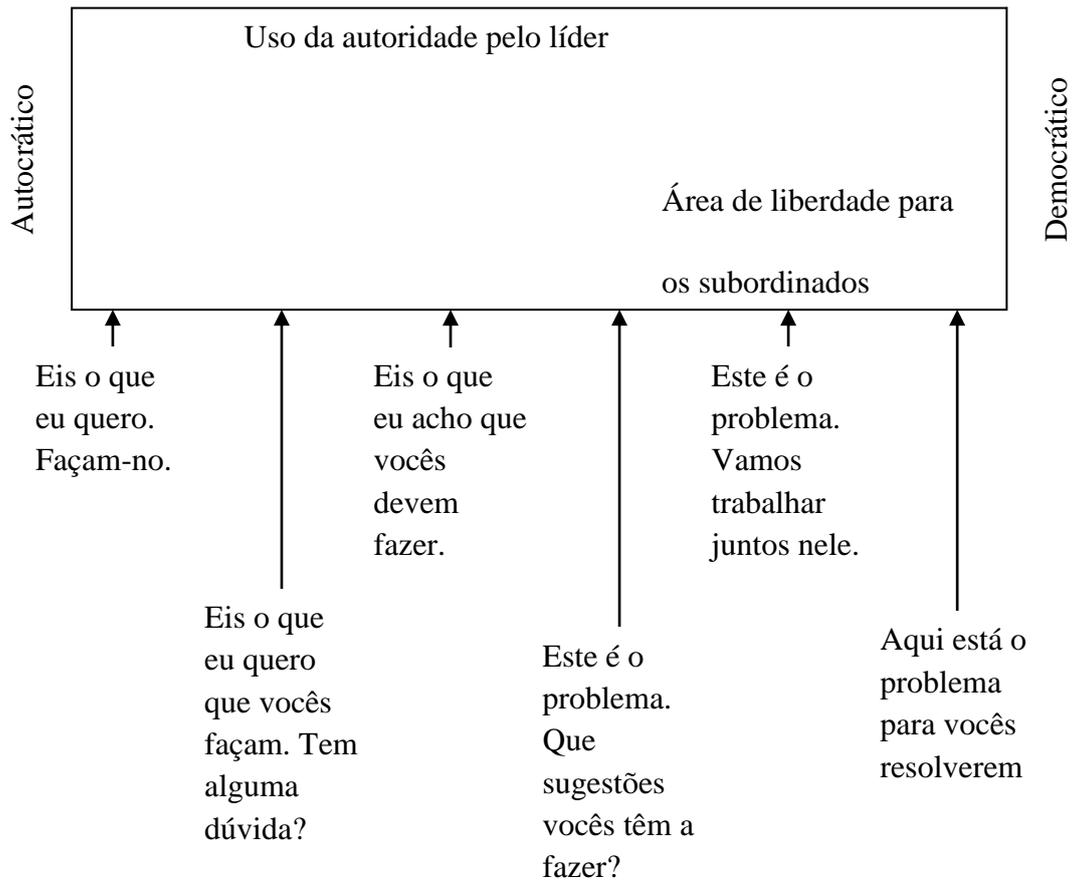


Figura 01: Estilos de comportamento do líder, segundo Tannenbaum e Schmidt.

Gil (2006) orienta que há dois tipos líder: o democrático e o autocrático. O líder autoritário é orientado para as tarefas. Já o líder democrático é orientado para as relações humanas. O quadro a seguir mostra os estilos de comportamento segundo Tannenbaum e Schmidt.

“O líder deve inspirar e influenciar seus liderados. E isso só é possível como o desenvolvimento da autoridade e confiança através de um comportamento consistente, verdadeiro, respeitoso e principalmente ético. Em essência, o líder não trabalha para a empresa, trabalha para seus liderados. Estes sim é que trabalham para a empresa, são eles que produzem resultados. Cabe ao líder dar-lhes a visão necessária para atingir as metas”. (VIEIRA, 2007, p.17).

De acordo com Moscovici (2007) a aplicação de certas técnicas de gestão moderna exige o uso de competências interpessoais. O gerente eficaz é competente no desempenho global de seu papel organizacional e não apenas por uma parcela dele. E por isso não se concebe desenvolvimento gerencial ou liderança sem desenvolvimento interpessoal.

Novamente o parágrafo anterior faz o uso de uma expressão bastante correlacionada com as teorias da Aprendizagem Cooperativa: o uso de competências interpessoais. Este conjunto de competências tem relação direta com uso de habilidades sociais para a convivência entre líder e liderados, com motivação do grupo e o crescimento das relações dos participantes (interação promotora).

Segundo Katz e Kahn (1987), devemos considerar quatro padrões motivadores possíveis nas organizações: cumprimento legal, satisfação instrumental, auto-expressão e valores internalizados.

- Cumprimento legal: assegura a aceitação do que está prescrito nos papéis e controles organizacionais com base nas suas legitimidades;
- Usar recompensas ou satisfações instrumentais para induzir a conduta esperada:
 - Sistemas de recompensas obtidas através de afiliação ou de antiguidade;
 - Recompensas individuais com base no mérito;
 - Identificação instrumental com os líderes organizacionais. Assim os seguidores são motivados a obter aprovação dos líderes;
 - Filiação com os pares, com o objetivo de ter aprovação social do próprio grupo.
- Padrão internalizado de autodeterminação e auto-expressão. As satisfações são provenientes da realização e expressão de talentos e habilidades;
- Valores internalizados e autoconceito. A incorporação de metas ou submetas organizacionais que refletem valores e autoconceito.

Os autores citam padrões motivadores que se enquadram nos pilares da Aprendizagem Cooperativa. Estes padrões podem ser adotados por um líder de forma expressa ou implícita e independente da forma utilizada, eles devem existir como forma de estabelecer harmonia e o cumprimento dos objetivos predefinidos.

Na definição dada para o cumprimento legal, a abordagem se direciona as responsabilidades individuais e em grupo, cada participante cumpre o que está descrito no seu papel. O uso de recompensas como ferramenta de motivação, está interligado ao processamento de grupo e celebração de resultados.

A gerência faz parte da liderança e o papel de gerente está diretamente ligado ao papel de um líder. Os gerentes de sucesso são verdadeiros líderes e possuem muitas das características já mencionadas nos parágrafos anteriores.

Conforme Drucker (1987), a função do gerente é ser eficaz. Imaginação, inteligência, conhecimento são qualidades essenciais, mas somente a eficácia poderá transformá-las em resultados.

Campos (2009, p. 21) cita que “a excelência empresarial está fortemente interligada a excelência gerencial”. E que para obter-se sucesso empresarial algumas variáveis como: visão, dedicação, integridade do líder e as principais ferramentas e habilidades gerenciais formam a liderança.

“Aprender a se tornar um gerente é um esforço que compensa e que fornece muita satisfação pessoal. Sem os gerentes não haveria um mundo em que valesse a pena viver. Sem gerentes, muito pouca coisa aconteceria.” (CROSBY, 1991, p. XI).

Para Hunter (2006), o estilo de um “bom gerente” tem como características gerais o autoritarismo e a centralização. Muitos acreditam – de forma errônea – que um gerente eficiente possui todas as respostas, resolver quaisquer tipos de problemas e manter o autocontrole. Liderar envolve conquistar pessoas e fazer com que elas coloquem todo seu potencial a serviço de um objetivo e pela sua equipe.

De acordo com Crosby (1991), sem os executivos os gerentes nada teriam para fazer, pois aqueles determinam o que tem que ser feito e estes fazem o que lhes é determinado. Os executivos devem manter seus olhos no objetivo real, ao mesmo momento em que se mantêm atualizados em relação às mudanças macroambientais.

Para Crosby (1991), o executivo é um gerente que aprendeu com o passar do tempo e que possui características como: ansiedade em aprender; éticos; disponíveis; determinados; cheios de energia; confiáveis; sensatos; humildes; intensos; e agradáveis.

O papel de líder não é um dos mais fáceis, ser líder é estar um passo a frente do que está acontecendo. Ser líder é perceber problemas. Ser líder é saber resolver estes problemas. Um líder está voltado para seus subordinados e guia-os até o alcance do que é estabelecido para o grupo.

3.3.2 A Liderança proporcionada pela Aprendizagem Cooperativa

Os pilares da Aprendizagem Cooperativa fornecem muitas características encontradas nos traços de identificação de um líder. O trabalho em grupo e saber gerenciá-lo, o uso de habilidades sociais para resolução de conflitos, a interdependência existente no grupo e as responsabilidades que cada um possui, são fatores importantes para condução de pessoas em um grupo pelo líder.

Um dos objetivos específicos do Programa de Aprendizagem Cooperativa, dentro da Universidade Federal do Ceará, é a formação de estudantes protagonistas. Este objetivo deriva do geral que é formar estudantes capacitados para o trabalho em equipe e proativos.

É bem provável que o uso do termo Protagonismo Juvenil, tenha aparecido por escrito pela primeira vez em uma publicação da fundação Odebrecht. A publicação faz parte de uma revista chamada Odebrecht Informa e data de março/abril de 2006 com o título: Protagonismo Estudantil: Projetos estimulam adolescentes a atuarem como agentes de ações voltadas para a comunidade. De acordo com Souza (2008), um dos grandes idealizadores desta metodologia foi Antonio Carlos Gomes da Costa.

No Ceará o protagonismo juvenil assumiu o nome de protagonismo estudantil e tem seu desenvolvimento a partir da criação do Programa de Educação em Células Cooperativas (PRECE).

“A ênfase no protagonismo juvenil permeia tanto o eixo de gestão quanto o eixo curricular da reforma do ensino médio, decorrendo daí nosso interesse em tentar definir mais precisamente esse conceito, reconhecidamente fluído e multifacetado, carregado de significado pedagógico e político, o que o torna um potencial catalisador de conflitos e, portanto, um fértil objeto de estudo”. (FERRETI, ZIBAS E TARTUCE, 2004, p.412).

Conforme Senge (2006, p. 41), “o domínio pessoal esclarece coisas que são importantes para nós, levando-nos a viver a serviço de nossas mais altas aspirações”.

Satisfazer os domínios pessoais é satisfazer a si mesmo. Relacionando este ponto com o protagonismo estudantil, além da percepção de resolver problemas, temos também à questão destas atitudes serem positivas no âmbito pessoal. O protagonismo além de ser voluntário é estimulado e tem muito em comum com realização pessoal.

Pilares da Aprendizagem Cooperativa	Fatores de relacionados à Liderança
Interdependência Positiva	<ul style="list-style-type: none"> • Liderança sistêmica envolvendo todos os setores da organização; • Conjunção das visões dos líderes; • Liderar a partir dos pontos fortes e fracos dos colaboradores, utilizando os fortes de uns como forma de inibir os pontos fracos de outros.
Interação Face-a-face	<ul style="list-style-type: none"> • Liderar estando em constante contato com seus subordinados e conhecendo seus pontos fortes e fracos; • Relacionar-se com os diversos setores da organização e com os demais líderes nela.
Responsabilidade Individual e em Grupo	<ul style="list-style-type: none"> • Conhecendo os papéis de um líder na organização e utilizá-los como forma de alcançar os objetivos estabelecidos; • Ter consciência de que cada ação tem uma reação para a organização; • Motivar os subordinados e mostrar que eles e seus papéis também são fundamentais para organização.
Habilidades Sociais	<ul style="list-style-type: none"> • Saber criticar ideias e não pessoas; • Resolver conflitos que atrapalham o desenvolvimento da organização; • Solucionar problemas não triviais para outros colaboradores.
Processamento de Grupo	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar reuniões em que são expostos os objetivos alcançados e os não alcançados; • Expor de forma não constrangedora erros e ainda ter a resolução destes; • Celebrar os resultados alcançados.

Quadro 03: Relação entre os Pilares da Aprendizagem Cooperativa e fatores de Liderança. Fonte: Elaborado pelo Autor.

O quadro acima sintetiza como os pilares da Aprendizagem Cooperativa podem aparecer como características de um líder.

Dentre as definições apresentadas, pode-se identificar um líder como uma pessoa capaz de influenciar pessoas, dedicado com seus liderados, possuir habilidades para gerir o grupo, definir papéis e responsabilidades, motivar o grupo, celebrar resultados, ser cuidadoso no tratamento dos envolvidos, relacionar as diversas áreas de uma organização e firmar relacionamentos entre seus liderados.

Estas características estão presentes de forma indireta na Aprendizagem Cooperativa em seus Pilares, um exemplo é relacionar as diversas áreas da organização de forma interdependentemente positiva, assim a organização torna-se um elemento vital e sistemático.

A Aprendizagem Cooperativa trabalha muito com estas questões, o estudante protagonista caminha para ser um líder, pois está sempre se deparando com problemas e tendo que resolvê-los, está dentro de um grupo que busca o alcance em conjunto e daquilo que foi colocado como meta para eles.

4 METODOLOGIA DE PESQUISA

Nesta seção são abordados os procedimentos metodológicos a serem adotados na pesquisa, por meio de especificação do tipo de pesquisa, universo e amostra do estudo e os processos de coleta e tratamento de dados.

Para dar mais ênfase ao referencial teórico, foi realizada a pesquisa de campo através da coleta de informações por questionários abertos/fechados, o que caracteriza uma abordagem quantitativa/qualitativa, que pudessem levar a identificação de características de liderança nos participantes do Programa de Aprendizagem Cooperativa.

4.1 Tipo de Pesquisa

Conforme Vergara (2013), existem dois critérios básicos para classificação das pesquisas utilizados por diversos autores:

- a) quanto aos fins;
- b) quanto aos meios.

E dentro desses dois critérios existem outras divisões:

Quanto aos fins	Quanto aos meios
a) exploratória;	a) pesquisa de campo;
b) descritiva;	b) pesquisa de laboratório;
c) explicativa;	c) documental;
d) metodológica;	d) bibliográfica;
e) aplicada;	e) experimental;
f) intervencionista.	f) <i>ex post facto</i> ;
	g) participante;
	h) pesquisa-ação;
	i) estudo de caso.

Quadro 04: Critérios básicos de classificação das pesquisas. Elaborado pelo autor.

De acordo com o Collins e Hussey (2005), os diversos tipos de pesquisa podem ser classificados por:

- Objetivo da pesquisa: os motivos pelos quais você está realizando;
- Processo da pesquisa: a maneira pela qual você coletará e analisará os dados;

- Lógica da pesquisa: se você está se movendo do geral para o específico ou vice-versa;
- Resultado da pesquisa: se você está tentando resolver um determinado problema ou fazer uma contribuição geral para o conhecimento.

Para Lakatos e Marconi (2011, p. 290):

“A pesquisa quantitativa é a mais adequada para perceber atitudes e responsabilidades dos entrevistados, uma vez que emprega questionários. Deve representar um determinado universo, para que seus dados possam ser generalizados e projetados para aquele ambiente. Seu objetivo é medir e permitir o teste de hipóteses, uma vez que os resultados são definidos e menos passíveis de erros de interpretação”.

Hair Jr. *et al.* (2005, p. 84) descreve pesquisa exploratória como: “pesquisa útil quando o responsável pelas decisões dispõe de poucas informações, são orientadas para a descoberta.”

Segundo Gil (2010), a pesquisa exploratória possui como objetivo proporcionar maior aproximação com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses. O planejamento é flexível, porque interessa considerar variados aspectos do fenômeno estudado. Na maioria dos casos, por conta da flexibilidade existente, torna-se difícil “rotular” os estudos exploratórios. É um método bastante utilizado nos meios acadêmicos.

Para Vergara (2013, p. 42), “A pesquisa exploratória é realizada em área na qual há pouco conhecimento acumulado ou sistematizado. Por sua natureza de sondagem, não comporta hipóteses que, todavia, poderão surgir durante ou ao final da pesquisa”.

Conforme Collins e Hussey (2005), pesquisa indutiva é um estudo desenvolvido a partir da observação da realidade empírica, logo, parte da observação individual e transforma-se em afirmações gerais. Ainda conforme os autores, a pesquisa é básica por ser de natureza menos específica, posto que o principal objetivo é contribuir para o conhecimento em geral.

Discorre Gil (2010), que as pesquisas tipo levantamento, caracterizam-se pela interrogação direta das pessoas cujo comportamento de deseja conhecer. Procede à solicitação de informações a um grupo e em seguida, perante análise quantitativa, obterá as conclusões dos dados coletados.

De acordo com Gil (2010), a pesquisa bibliográfica parte de um material já publicado. Inclui nesse tipo de pesquisa material impresso, como livros, revistas, periódicos, jornais, teses, dissertações e anais de eventos científicos. Contudo, estas pesquisas passaram a englobar outros tipos de formatos e fontes, como discos, fitas magnéticas, CDs, DVDs, materiais em formatos eletrônicos e disponíveis na Internet.

Para a abordagem da pesquisa apresentada, utilizou-se o caráter quantitativo e qualitativo, pois foi realizado um questionário com escala Likert formando opinião a respeito de perguntas em escala, possuindo perguntas de opinião simples e perguntas de abertas sobre dados pessoais e sugestões individuais.

Quanto aos fins: trata-se de uma pesquisa exploratória, pois pretende expor a relação entre duas variáveis ainda não postas em paralelo e propor um novo caminho ainda não trilhado. Quanto aos meios: trata-se de uma pesquisa de campo e bibliográfica.

Classifica-se quanto ao objeto da pesquisa como exploratória; quanto ao processo como qualitativa/quantitativa; quanto à lógica como indutiva; quanto ao resultado como básica. Conforme os dados coletados, a pesquisa é classificada como de levantamento. E ainda com base na fonte de dados é classificada como bibliográfica e de campo.

4.2 Universo e Amostra

O universo da pesquisa é composto por graduados em qualquer ramo de atuação e de qualquer instituição de ensino superior com registro no MEC, mas que tenha noções das metodologias utilizadas na Aprendizagem Cooperativa.

A amostra utilizada foi de 28 entrevistados, pois a limitação de contatos e a dificuldade nas informações, fez com que o número de entrevistados fosse reduzido.

Dentre os pesquisados tem-se recém-graduados que participaram do Programa de Aprendizagem Cooperativa na Universidade Federal do Ceará e professores, coordenadores, diretores e gestores que possuem formação em Aprendizagem Cooperativa. Foram escolhidos com a intenção de enriquecer a pesquisa e não desviar o foco quanto ao conhecimento em Aprendizagem Cooperativa.

O principal objetivo da definição dos entrevistados é mostrar através de suas repostas, como a Aprendizagem Cooperativa influenciou nas suas escolhas profissionais e se a Liderança está presente nessas escolhas.

4.3 Instrumento de Coleta

Como forma de coleta de dados, a ferramenta utilizada foi o questionário, além de conversas informais com os participantes, que também contribuíram de forma positiva para a análise.

De acordo com Severino (2007), questionário é um conjunto de questões, sistematicamente articuladas, que se destinam a levantar informações escritas por parte dos sujeitos pesquisados, com o objetivo a conhecer a opinião dos membros sobre assuntos que serão estudados. As questões devem ser pertinentes ao objeto e claramente formuladas, de modo a serem bem compreendidas pelos sujeitos. No caso de serem questões fechadas as respostas serão escolhidas dentre as opções predefinidas pelo pesquisador.

Corroborando Hair Jr. *et al.* (2005), que questionário é um conjunto de perguntas predefinidas criadas para coletar dados. Existem alguns tipos de questionários e um dos mais utilizados é o questionário auto-administrado, que consiste na forma em que o pesquisador não se mostra presente e supõe-se que os entrevistados possuam um prévio conhecimento do assunto tratado.

O questionário foi elaborado pelo autor, corrigido e adequado para a aplicação pela orientadora e tem por foco exprimir opiniões a respeito de como a Aprendizagem Cooperativa proporciona a Liderança através de sua metodologia.

O questionário foi aplicado no período de 01/10/2014 a 31/10/2014.

Constam no questionário, quatorze questões divididas em dois blocos. No primeiro bloco (questões 1 - 4), são as questões de caráter pessoal e profissional, dessa forma pode-se traçar um perfil profissiográfico dos participantes. No segundo bloco (questões 5 - 14), são as questões relacionadas às variáveis-chave do trabalho. São questões sobre Aprendizagem Cooperativa e liderança, sendo que na última questão pede-se uma sugestão ao entrevistado.

A escolha dos participantes foi intencional e relacionada a quem conhece a metodologia de Aprendizagem Cooperativa. Teve por base conhecimento sobre Aprendizagem Cooperativa e Liderança, identificando o entendimento dos participantes sobre cada assunto e verificando a disponibilidade dos entrevistados.

Para as perguntas sobre a relação entre as variáveis, foi utilizada a escala Likert. Esta escala é usada para exprimir o nível de opinião e concordância sobre certo assunto em diferentes níveis. No questionário utilizado, a escala varia entre cinco níveis: 1. Discordo Totalmente; 2. Discordo Parcialmente; 3. Indiferente; 4. Concordo Parcialmente; e 5. Concordo Totalmente.

A escala significa a percepção de cada entrevistado em relação às variáveis. Assim sendo, se o entrevistado responde que discorda totalmente da pergunta, ele quer dizer que nada se relaciona, na sua passagem pelo programa, entre a metodologia da Aprendizagem Cooperativa e liderança.

Conforme Collins e Hussey (2005), as variáveis são qualificadas como quantitativas e qualitativas. Uma variável qualitativa é uma característica não-numérica de um indivíduo ou objeto, as variáveis que dividem grupo por posições no trabalho ou classe social, que dividem e ordenam, são conhecidas como variáveis qualitativas de ordem. Já a variável quantitativa é um atributo numérico de um indivíduo ou objeto.

4.4 Tratamento dos Dados

Conforme Gil (2010), o processo de análise de dados envolve diversos procedimentos como: codificação das repostas, tabulação dos dados e cálculos estatísticos. Embora todos esses procedimentos só se efetivem após a coleta de dados, torna-se mais conveniente, que a análise seja planejada antes da coleta.

A estatística descritiva, com o método de análise exploratória de dados, foi usada para a análise quantitativa. No caso da análise qualitativa foi feita a análise de discurso acerca das sugestões descritas.

Conforme Collins e Hussey (2005), para a análise exploratória de dados, a estatística descritiva é um grupo de técnicas que diz respeito a criação de dados que serão analisados. E algumas técnicas como apresentação de frequências, medidas de localização, medidas de dispersão e medidas de mudanças, são aplicadas.

Para Hair Jr. *et al.* (2005), análise de conteúdo obtém dados por meio de observações e análise do conteúdo ou mensagem escrita. Dessa forma o pesquisador comprova quais palavras foram mais destacadas em torno do tema principal.

Quanto aos dados qualitativos o método de análise de conteúdo foi utilizado como medida de quantificação do que foi descrito pelos participantes. A forma de quantificação se deu pela frequência encontrada por palavra em cada resposta dada pelos participantes.

5 ANÁLISE DOS DADOS E APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Nesta seção serão apresentados os dados referentes às repostas do questionário aplicado. Será dividido em duas seções: a primeira parte trata dos dados pessoais e profissionais; e a segunda parte dos dados sobre a Aprendizagem Cooperativa e a Liderança.

Antes da análise estatística dos dados coletados, é preciso entender como esses dados podem ser interpretados e como conduzem a conclusão. Como apresentado na seção anterior, o tratamento dos dados quantitativos se dar por técnicas variadas como: medidas de localização que envolve a média e a mediana; e as medidas de dispersão que envolve o desvio-padrão, variância e coeficiente de variação.

5.1 Parte I: Informações Pessoais/Profissionais

São abordadas informações sobre idade, gênero, área de formação e área de atuação.

Questão 1. Idade.

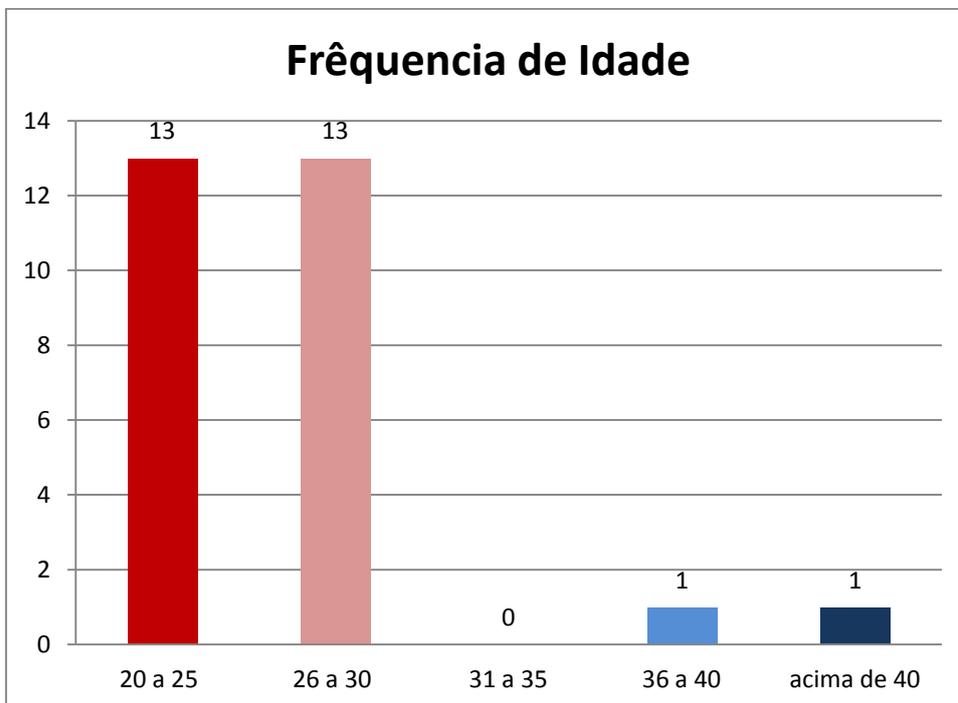


Gráfico 01: Frequência de idade

Em sua maioria tem-se pessoas na faixa de 20 a 30 anos. Isso era previsível pelos entrevistados que são recém-formados e ingressantes no mercado de trabalho.

Questão 2. Gênero.

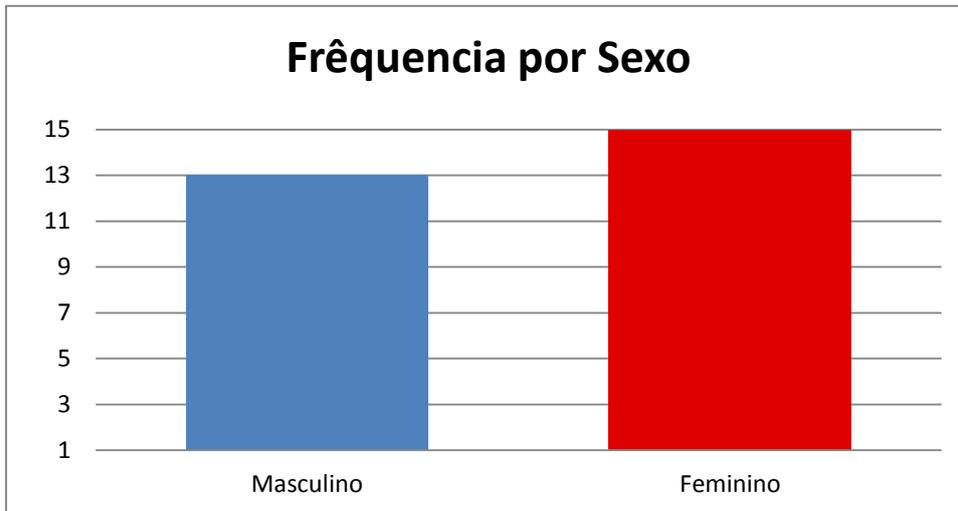


Gráfico 02: Gênero.

Nesta resposta tem-se um equilíbrio relativo entre homens e mulheres, 13 homens e 15 mulheres.

Questão 3. Área de formação

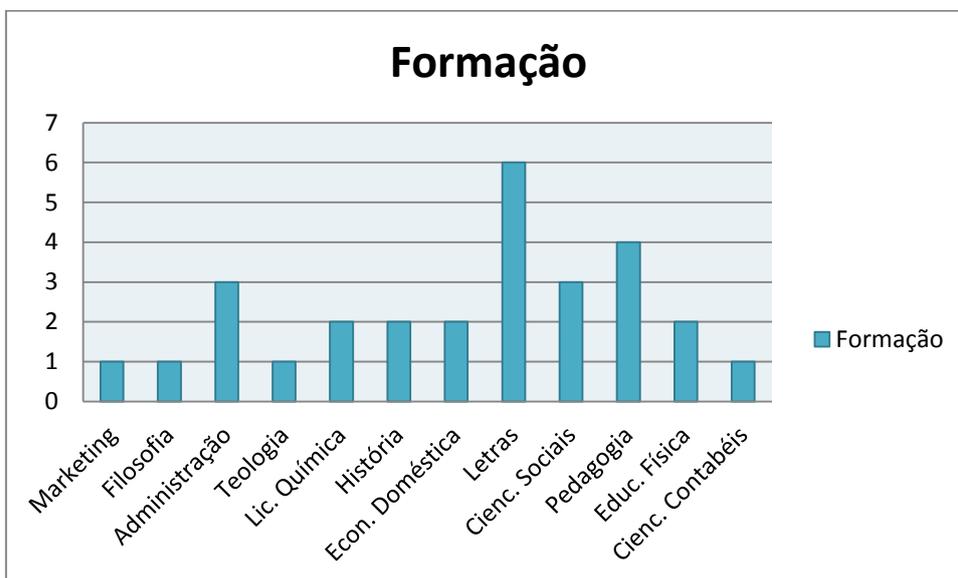


Gráfico 03: Formação.

O gráfico mostra 12 diferentes áreas de formação com maioria em Letras, mas pode-se constatar a diversidade de respostas em áreas de atuação distintas. Dessa forma diversificando as opiniões e trazendo respostas multivariadas.

Vale destacar também que dois entrevistados possuem cursos de pós-graduação. Um deles possui curso de especialização concluído em Gestão de Pessoas. Já o outro cursa uma especialização em Gestão Escolar, possui mestrado em Química Orgânica e também doutorado em Química.

Questão 4. Área de atuação

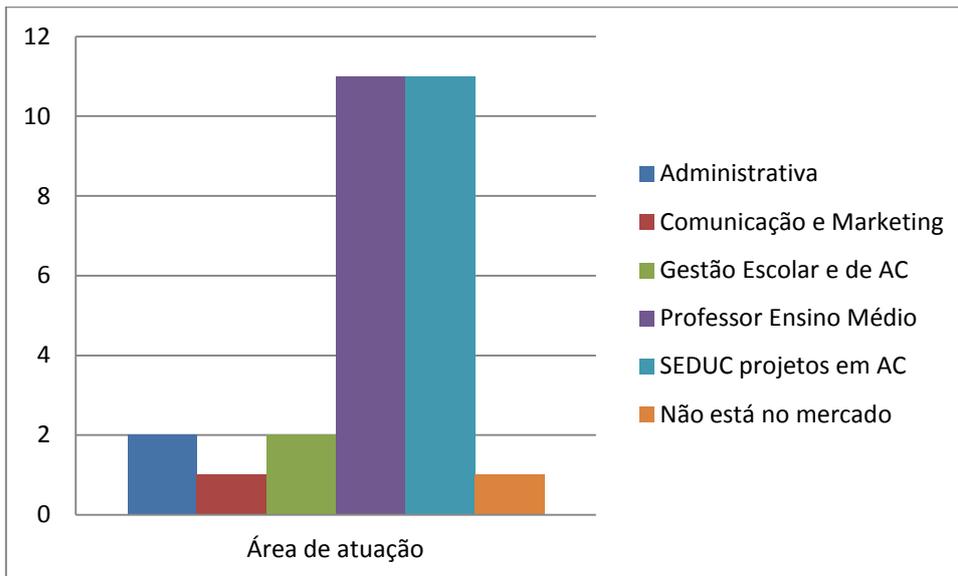


Gráfico 04: Área de atuação.

Analisando-se as respostas, apenas um entrevistado não está atuando no mercado de trabalho. A ênfase dos pesquisados está na área da educação dividindo-se por igual entre os professores e projetos coordenados pela SEDUC (Secretaria de Educação do Estado do Ceará). Ainda possui dois gestores escolares e de projetos em Aprendizagem Cooperativa o que faz com que a pesquisa ganhe em caráter de experiência de quem trabalha com a metodologia.

5.2 Parte II: Informações sobre Aprendizagem Cooperativa e Liderança

Nesta seção apresentar-se-ão as questões envolvidas com Liderança e os pilares da Aprendizagem Cooperativa. São perguntas de percepção das relações envolvendo a Liderança e a Aprendizagem Cooperativa.

Nas questões de 1 a 9 deste bloco, o instrumento de coleta de dados utilizado foi um questionário fechado, tendo predominância a utilização da escala de Likert, que é uma escala psicométrica das mais conhecidas e utilizada em pesquisa quantitativa, já que pretende-se registrar o nível de concordância ou discordância dos entrevistados com uma declaração

dada. As questões 10 a 14 são de opinião variada, podendo ser mais de uma alternativa, quando possível, para os questionamentos levantados. E na questão de número 14 tem-se uma pergunta aberta, com a intenção de saber o que o entrevistado faria se pudesse retornar ao Programa de Aprendizagem Cooperativa e contribuísse para a formação de um líder.

Com a intenção de validar a pesquisa em torno dos dados coletados pelas respostas da escala Likert, usa-se o coeficiente alfa de Cronbach, que é um coeficiente de confiabilidade interna.

Segundo Joseph, Barry, Arthur e Phillip (2005), o coeficiente de alfa de Cronbach tem a seguinte escala de variação:

Variação do coeficiente alfa	Intensidade da associação
< 0,6	Baixa
0,6 a < 0,7	Moderada
0,7 a < 0,8	Boa
0,8 a < 0,9	Muito boa
0,9	Excelente

Quadro 05: Valores de Alfa de Cronbach.

O coeficiente calculado para respostas foi de:

$$\alpha = 0,7630 \text{ ou } 76,30\%$$

Isso demonstra bom nível de confiabilidade na pesquisa.

Conforme Martins e Domingues (2014), outra medida a ser analisada será o Coeficiente de Variação de Pearson (CV), que é uma medida relativa de dispersão, será utilizada exclusivamente para as questões em escala Likert. E que empiricamente pode ser interpretada a partir do modelo:

Se: $CV < 15\%$	Há baixa dispersão, terá uma boa representatividade para a média aritmética como medida de posição;
Se: $15\% \leq CV < 15\%$	Há média dispersão, a representatividade para a média aritmética como medida de posição é regular;

Se: $CV \geq 30\%$	Há alta dispersão, a representatividade para a média aritmética como medida de posição não é boa;
--------------------	---

Quadro 06: Interpretações empíricas para o coeficiente de variação de Pearson (CV). Martins e Domingues (2014), adaptado pelo autor.

A seguir serão feitas as análises das questões da parte II.

Questão 1. Os pilares e teorias do Programa de Aprendizagem Cooperativa relacionam-se com conceitos de liderança?

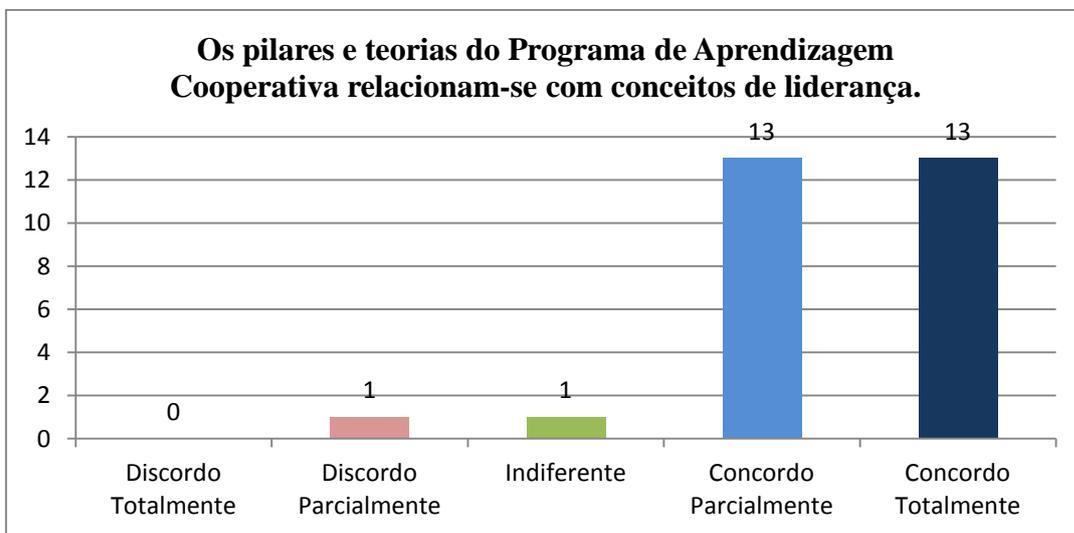


Gráfico 05: Os pilares e teorias do Programa de Aprendizagem Cooperativa relacionam-se com conceitos de liderança. Elaborado pelo autor.

Valor máximo	5
Valor mínimo	2
Amplitude total ($x_{max} - x_{min}$)	3
Valor médio	4,36
Valor mediano	4,00
Desvio padrão	0,73
Coef. de variação	0,1678 ou 16,78%
Erro padrão	0,14
Erro amostral	0,27
Intervalo de confiança de 95%	4,09 a 4,63

Quadro 07: Valores das medidas descritivas para a questão 01. Elaborado pelo autor.

Apresenta confiança de 95% de que a média real das respostas da população encontra-se dentro dos limites do intervalo, ou seja, a probabilidade de a média real ser menor que 4,09 ou maior que 4,63 é de apenas 5 %. Concluindo:

- A distribuição é assimétrica, pois a média e a mediana não são iguais.

- Há média dispersão, pois o coeficiente de variação é 16,78%, logo a representatividade da média aritmética como medida de posição é apenas regular.
- Há um ótimo indício de aceitação da assertiva, em vista do alto valor da média, 4,36.

A questão apresenta uma boa aceitação e boa representatividade para a pesquisa, com uma aproximação da realidade, com a média das respostas dentro do intervalo de confiança e alto valor médio. Isso demonstra que a Liderança está relacionada com os pilares e as teorias da Aprendizagem Cooperativa.

Questão 2. O trabalho em grupo depende de um bom posicionamento do líder perante a equipe?

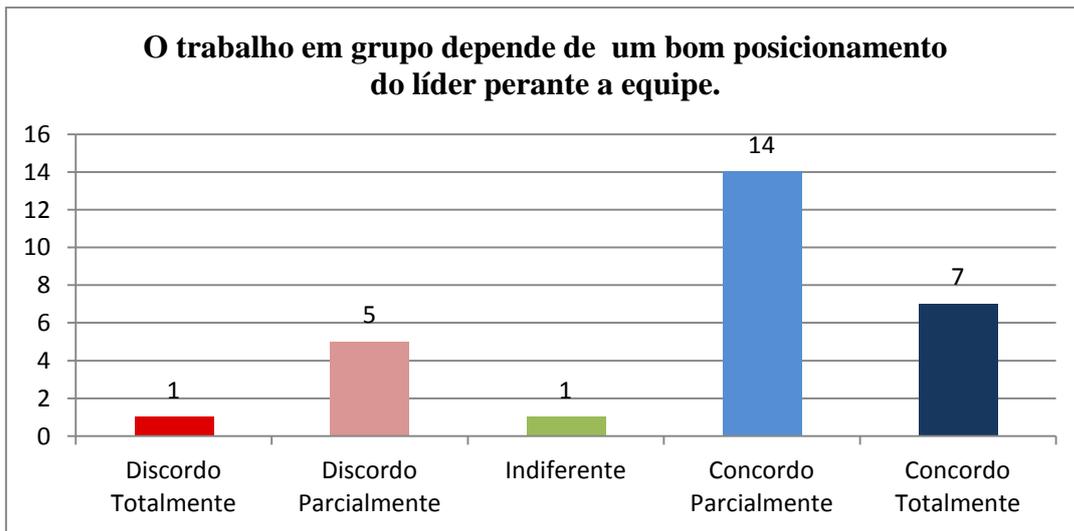


Gráfico 06: O trabalho em grupo depende de um bom posicionamento do líder perante a equipe. Elaborado pelo autor.

Valor máximo	5
Valor mínimo	1
Amplitude total ($x_{max} - x_{min}$)	4
Valor médio	3,75
Valor mediano	4,00
Desvio padrão	1,14
Coef. de variação	0,3047 ou 30,47%
Erro padrão	0,22
Erro amostral	0,42
Intervalo de confiança de 95%	3,33 a 4,17

Quadro 08: Valores das medidas descritivas para a questão 02. Elaborado pelo autor.

Apresenta confiança de 95% de que a média real das respostas da população encontra-se dentro dos limites do intervalo, ou seja, a probabilidade da média real ser menor que 3,33 ou maior que 4,17 é de apenas 5 %. Concluindo:

- A distribuição é assimétrica, pois a média e a mediana não são iguais.
- Há elevada dispersão, pois o coeficiente de variação é 30,47%, logo a representatividade da média aritmética como medida de posição é ruim.
- Há um bom indício de aceitação da assertiva, em vista do valor da média ser 3,75 e estar acima de 3.

A questão apresenta uma média aceitação e média representatividade para a pesquisa, isso porque os valores encontram-se dispersos ao da média aritmética encontrada, contudo existe uma tendência positiva de aceitação pelo valor da média ser acima de 3. Isso demonstra que o trabalho de uma equipe está relacionado com a boa postura do líder perante a esse grupo.

Questão 3. Você após ter participado do Programa de Aprendizagem Cooperativa acha que possui características de um líder?

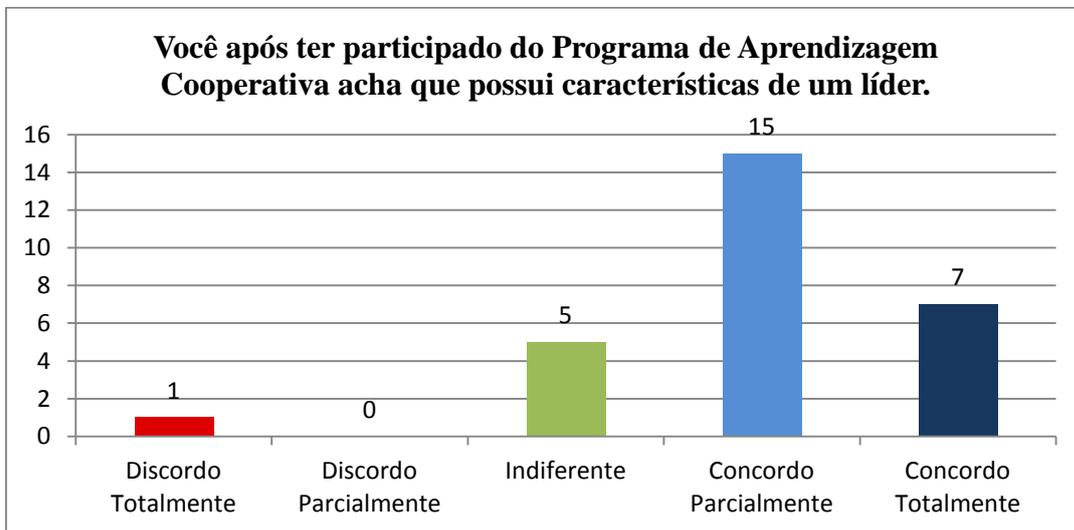


Gráfico 07: Você após ter participado do Programa de Aprendizagem Cooperativa acha que possui características de um líder. Elaborado pelo autor.

Valor máximo	5
Valor mínimo	1
Amplitude total ($x_{\max} - x_{\min}$)	4
Valor médio	3,96
Valor mediano	4,00
Desvio padrão	0,88

Coef. de variação	0,2223 ou 22,23%
Erro padrão	0,17
Erro amostral	0,33
Intervalo de confiança de 95%	3,64 a 4,29

Quadro 09: Valores das medidas descritivas para a questão 03. Elaborado pelo autor.

Apresenta confiança de 95% de que a média real das respostas da população encontra-se dentro dos limites do intervalo, ou seja, a probabilidade da média real ser menor que 3,64 ou maior que 4,29 é de apenas 5 %. Concluindo:

- A distribuição é assimétrica, pois a média e a mediana não são iguais.
- Há média dispersão, pois o coeficiente de variação é 22,23%, logo a representatividade da média aritmética como medida de posição é apenas regular.
- Há um bom indicio de aceitação da assertiva, em vista do alto valor da média 3,96.

A questão apresenta uma boa aceitação e boa representatividade para a pesquisa, com uma aproximação da realidade, com a média das respostas dentro do intervalo de confiança e com um alto valor de aceitação em relação à assertiva. Isso demonstra que os entrevistados, em suas concepções, possuem características de líder.

Questão 4. Em meu atual trabalho a imagem de líder é fundamental?

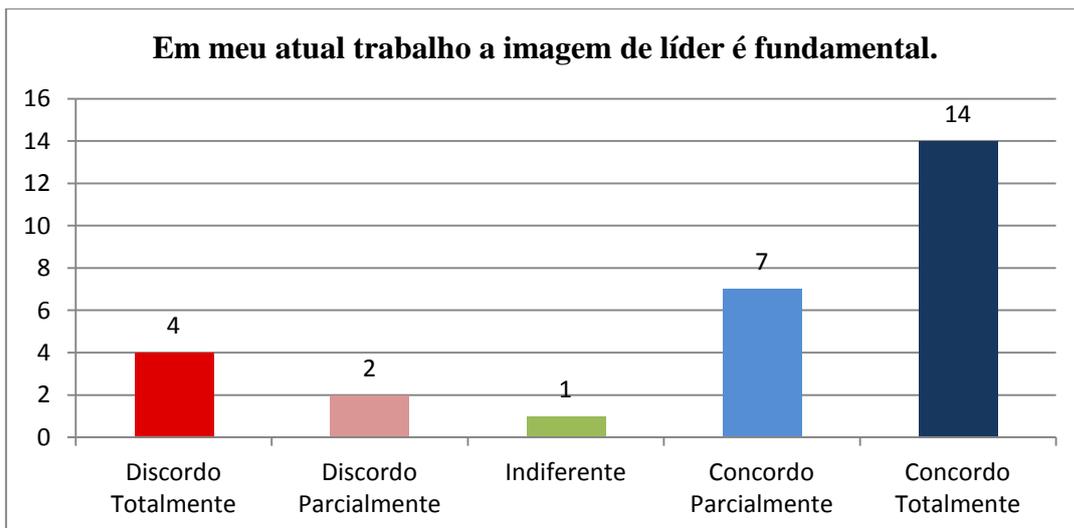


Gráfico 08: Em meu atual trabalho a imagem de líder é fundamental. Elaborado pelo autor.

Valor máximo	5
Valor mínimo	1

Amplitude total ($x_{\max} - x_{\min}$)	4
Valor médio	3,89
Valor mediano	4,50
Desvio padrão	1,47
Coef. de variação	0,3787 ou 37,87%
Erro padrão	0,28
Erro amostral	0,55
Intervalo de confiança de 95%	3,35 a 4,44

Quadro 10: Valores das medidas descritivas para a questão 04. Elaborado pelo autor.

Apresenta confiança de 95% de que a média real das respostas da população encontra-se dentro dos limites do intervalo, ou seja, a probabilidade da média real ser menor que 3,35 ou maior que 4,44 é de apenas 5 %. Concluindo:

- A distribuição é assimétrica, pois a média e a mediana não são iguais
- Há elevada dispersão, pois o coeficiente de variação é 37,87%, logo a representatividade da média aritmética como medida de posição é ruim.
- Há um bom indicio de aceitação da assertiva, em vista do alto valor da média 3,89.

A questão apresenta uma boa aceitação e boa representatividade para a pesquisa, com uma aproximação da realidade, com a média das respostas dentro do intervalo de confiança e com um alto valor de aceitação em relação à assertiva. Isso demonstra que a imagem de líder no atual trabalho dos entrevistados é fundamental.

Questão 5. O Protagonismo Estudantil está ligado à figura de um líder?

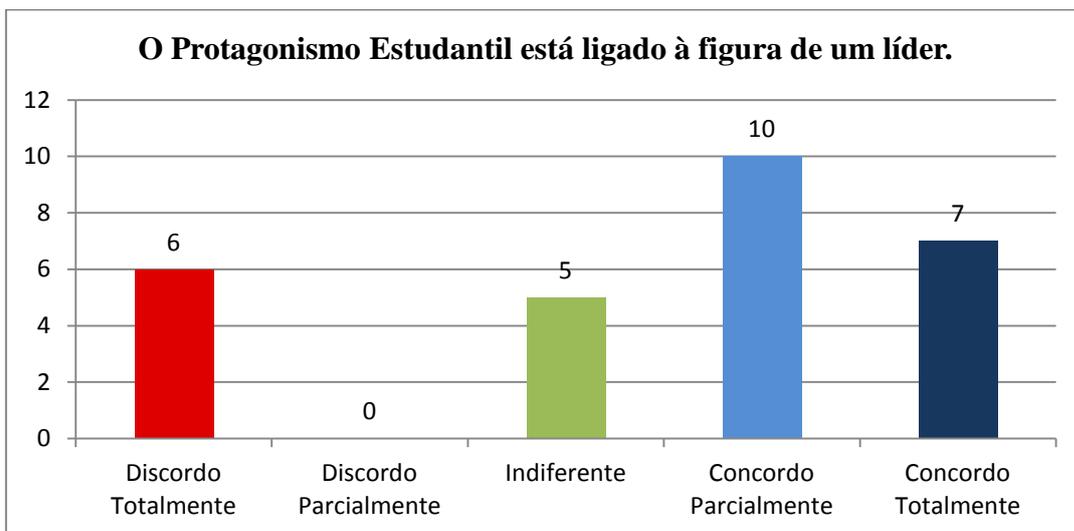


Gráfico 09: O Protagonismo Estudantil está ligado à figura de um líder. Elaborado pelo autor.

Valor máximo	5
Valor mínimo	1
Amplitude total ($x_{\max} - x_{\min}$)	4
Valor médio	3,43
Valor mediano	4,00
Desvio padrão	1,45
Coef. de variação	0,4233 ou 42,33%
Erro padrão	0,27
Erro amostral	0,54
Intervalo de confiança de 95%	2,89 a 3,97

Quadro 11: Valores das medidas descritivas para a questão 05. Elaborado pelo autor.

Apresenta confiança de 95% de que a média real das respostas da população encontra-se dentro dos limites do intervalo, ou seja, a probabilidade da média real ser menor que 2,89 ou maior que 3,97 é de apenas 5 %. Concluindo:

- A distribuição é assimétrica, pois a média e a mediana não são iguais
- Há elevada dispersão, pois o coeficiente de variação é 42,33%, logo a representatividade da média aritmética como medida de posição é ruim.
- Existe uma tendência positiva de aceitação, em vista que o valor da média ser superior a 3.

A questão apresenta média aceitação e média representatividade para a pesquisa, com uma aproximação da realidade, com a média das respostas dentro do intervalo de confiança e com um valor da média acima de 3. Isso demonstra que o Protagonismo Estudantil está relativamente ligado à figura de um líder. Sendo assim o Protagonismo Estudantil é uma variável que não está fortemente relacionada com a postura de um líder.

Questão 6. Os participantes de um grupo cooperativo, que utiliza as metodologias e teorias estudadas pela Aprendizagem Cooperativa, estão aptos a exercer liderança?

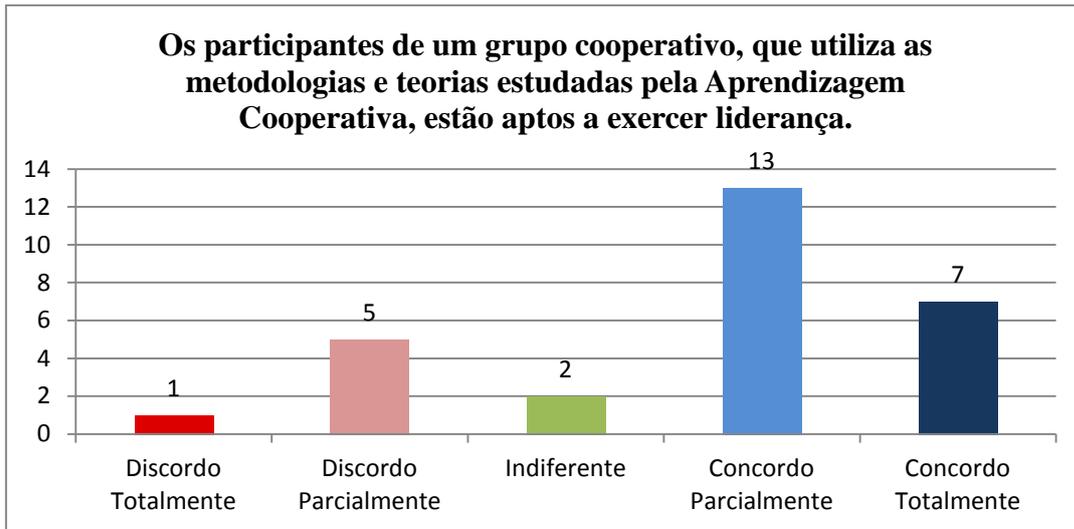


Gráfico 10: Os participantes de um grupo cooperativo, que utiliza as metodologias e teorias estudadas pela Aprendizagem Cooperativa, estão aptos a exercer liderança. Elaborado pelo autor.

Valor máximo	5
Valor mínimo	1
Amplitude total ($x_{\max} - x_{\min}$)	4
Valor médio	3,71
Valor mediano	4,00
Desvio padrão	1,15
Coef. de variação	0,3096 ou 30,96%
Erro padrão	0,22
Erro amostral	0,43
Intervalo de confiança de 95%	3,29 a 4,14

Quadro 12: Valores das medidas descritivas para a questão 06. Elaborado pelo Autor.

Apresenta confiança de 95% de que a média real das respostas da população encontra-se dentro dos limites do intervalo, ou seja, a probabilidade da média real ser menor que 3,29 ou maior que 4,14 é de apenas 5 %. Concluindo:

- A distribuição é assimétrica, pois a média e a mediana não são iguais.
- Há elevada dispersão, pois o coeficiente de variação é 30,96%, logo a representatividade da média aritmética como medida de posição é ruim.
- Existe uma tendência positiva de aceitação, em vista que o valor da média ser superior a 3.

A questão apresenta média aceitação e média representatividade para a pesquisa, com uma aproximação da realidade, com a média das respostas dentro do intervalo de confiança e com um valor da média acima de 3. Isso demonstra que os participantes de um

grupo cooperativo, que utilizou das metodologias e teorias estudadas na Aprendizagem Cooperativa estão aptos a exercer a liderança.

Questão 7. Os conflitos existentes num grupo cooperativo são mais bem resolvidos com a presença de um líder no grupo?

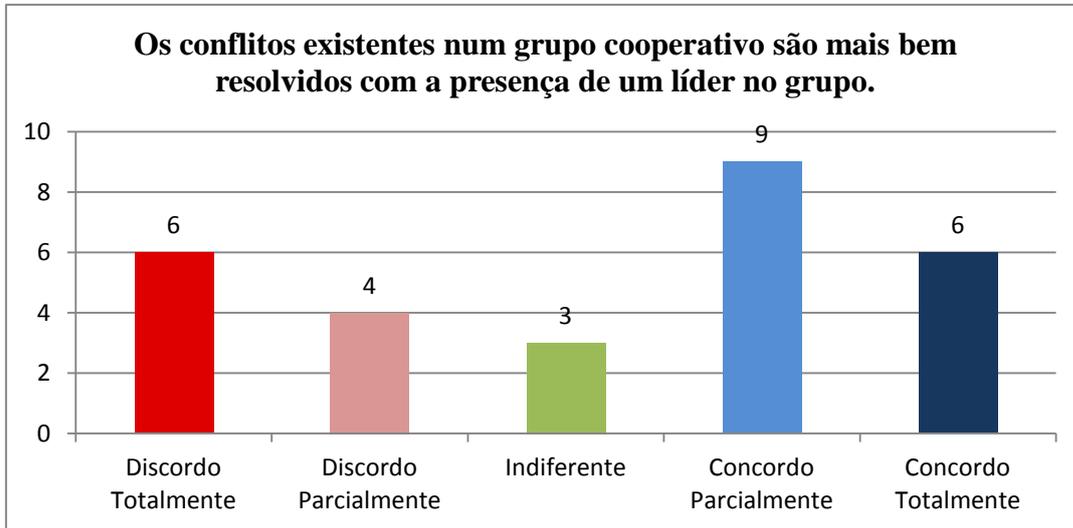


Gráfico 11: Os conflitos existentes num grupo cooperativo são mais bem resolvidos com a presença de um líder no grupo. Elaborado pelo autor.

Valor máximo	5
Valor mínimo	1
Amplitude total ($x_{\max} - x_{\min}$)	4
Valor médio	3,18
Valor mediano	4,00
Desvio padrão	1,49
Coef. de variação	0,4694 ou 46,94%
Erro padrão	0,28
Erro amostral	0,55
Intervalo de confiança de 95%	2,63 a 3,73

Quadro 13: Valores das medidas descritivas para a questão 07. Elaborado pelo Autor.

Apresenta confiança de 95% de que a média real das respostas da população encontra-se dentro dos limites do intervalo, ou seja, a probabilidade da média real ser menor que 2,63 ou maior que 3,73 é de apenas 5%. Concluindo:

- A distribuição é assimétrica, pois a média e a mediana não são iguais
- Há elevada dispersão, pois o coeficiente de variação é 46,94%, logo a representatividade da média aritmética como medida de posição é ruim.
- Existe uma tendência positiva de aceitação, em vista que o valor da média ser superior a 3.

A questão apresenta média aceitação e média representatividade para a pesquisa, com uma aproximação da realidade, com a média das respostas dentro do intervalo de confiança e com um valor da média acima de 3. Isso demonstra que num grupo cooperativo, o grupo não depende diretamente de um líder para a resolução de conflitos dentro dele.

Questão 8. O papel de líder, em um grupo cooperativo, pode ser atribuído a mais de uma pessoa?

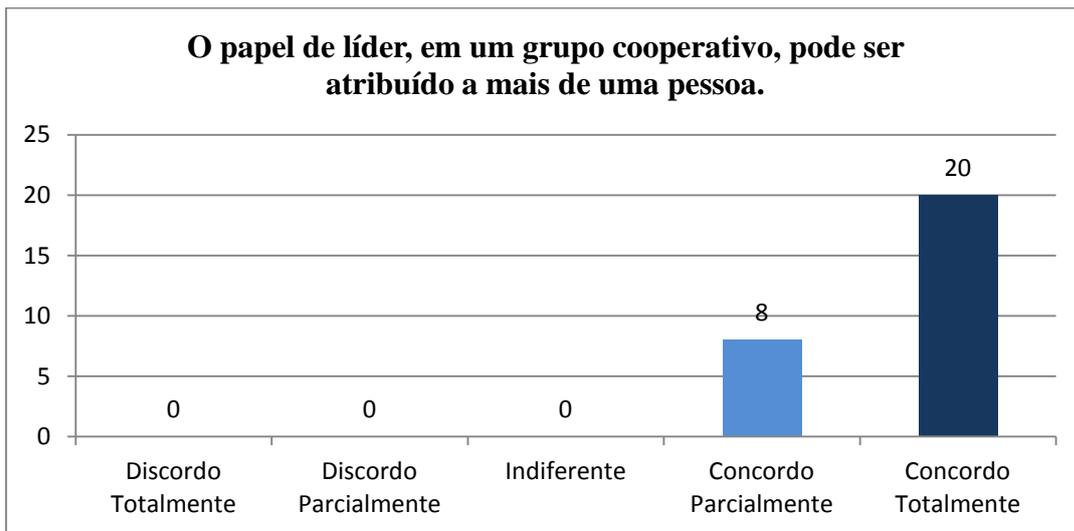


Gráfico 12: O papel de líder, em um grupo cooperativo, pode ser atribuído a mais de uma pessoa. Elaborado pelo autor.

Valor máximo	5
Valor mínimo	4
Amplitude total ($x_{\max} - x_{\min}$)	1
Valor médio	4,71
Valor mediano	5,00
Desvio padrão	0,46
Coef. de variação	0,976 ou 9,76%
Erro padrão	0,09
Erro amostral	0,17
Intervalo de confiança de 95%	4,54 a 4,88

Quadro 14: Valores das medidas descritivas para a questão 08. Elaborado pelo Autor.

Apresenta confiança de 95% de que a média real das respostas da população encontra-se dentro dos limites do intervalo, ou seja, a probabilidade da média real ser menor que 4,54 ou maior que 4,88 é de apenas 5%. Concluindo:

- A distribuição é assimétrica, pois a média e a mediana não são iguais.
- Há baixa dispersão, pois o coeficiente de variação é 9,76%, logo a boa representatividade da média aritmética como medida de posição.

- Há um bom indicio de aceitação da assertiva, em vista do alto valor da média, 4,71.

A questão apresenta uma boa aceitação e boa representatividade para a pesquisa, com uma aproximação da realidade, com a média das respostas dentro do intervalo de confiança e alto valor médio. Isso demonstra que o papel de líder, dentro de um grupo cooperativo, pode ser atribuído a mais de uma pessoa.

Questão 9. O indivíduo que sabe como trabalhar utilizando as teorias da Aprendizagem Cooperativa está mais apto ao mercado de trabalho, podendo até exercer cargos de chefia/liderança?

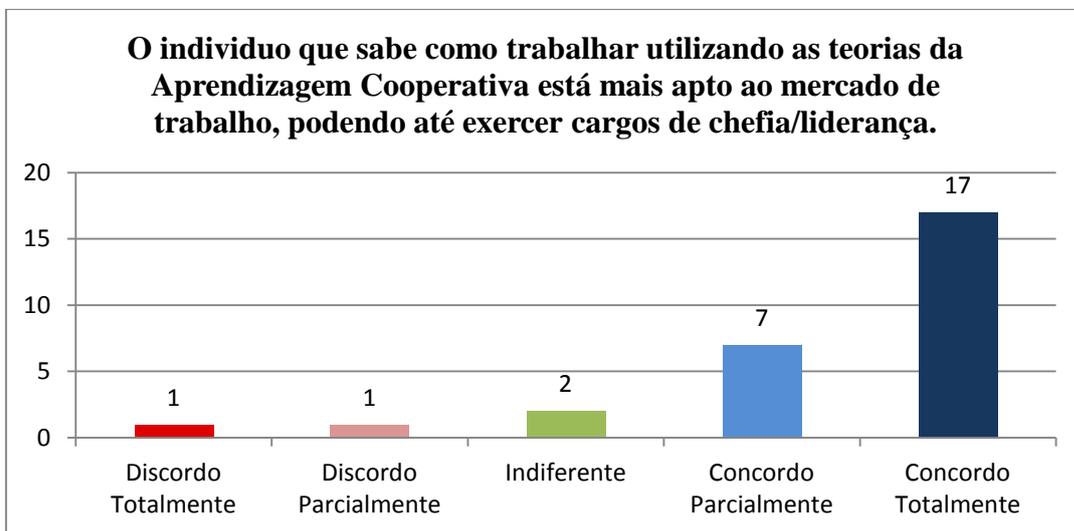


Gráfico 13: O indivíduo que sabe como trabalhar utilizando as teorias da Aprendizagem Cooperativa está mais apto ao mercado de trabalho, podendo até exercer cargos de chefia/liderança. Elaborado pelo autor.

Valor máximo	5
Valor mínimo	1
Amplitude total ($x_{\max} - x_{\min}$)	4
Valor médio	4,36
Valor mediano	5,00
Desvio padrão	1,03
Coef. de variação	0,2355 ou 23,55%
Erro padrão	0,19
Erro amostral	0,38
Intervalo de confiança de 95%	3,98 a 4,74

Quadro 15: Valores das medidas descritivas para a questão 09. Elaborado pelo Autor.

Apresenta confiança de 95% de que a média real das respostas da população encontra-se dentro dos limites do intervalo, ou seja, a probabilidade da média real ser menor que 3,98 ou maior que 4,74 é de apenas 5 %. Concluindo:

- A distribuição é assimétrica, pois a média e a mediana não são iguais.
- Há média dispersão, pois o coeficiente de variação é 23,55%, logo a representatividade da média aritmética como medida de posição é apenas regular.
- Há um bom indicio de aceitação da assertiva, em vista do alto valor da média, 4,36.

A questão apresenta uma boa aceitação e boa representatividade para a pesquisa, com uma aproximação da realidade, com a média das respostas dentro do intervalo de confiança e alto valor médio. Isso demonstra que o indivíduo que sabe como trabalhar utilizando as teorias da Aprendizagem Cooperativa está apto ao mercado de trabalho e pode exercer cargos de chefia/liderança.

Questão 10. Antes de conhecer a Aprendizagem Cooperativa, você possuía algum conhecimento de liderança?

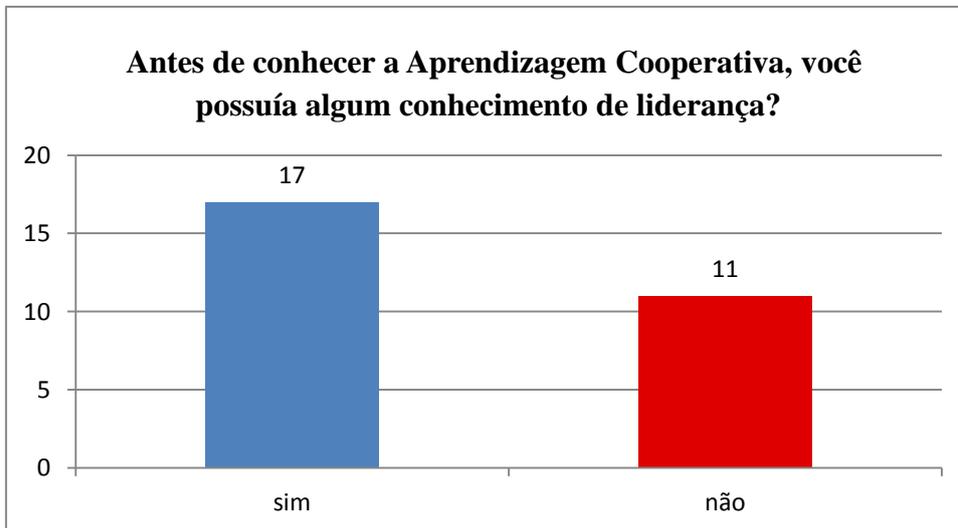


Gráfico 14: Antes de conhecer a Aprendizagem Cooperativa, você possuía algum conhecimento de liderança. Elaborado pelo autor.

A pergunta tem como objetivo saber se os entrevistados possuíam algum tipo de conhecimento sobre liderança e serve como base para a próxima questão.

Questão 11. Durante o Programa de Aprendizagem Cooperativa, você obteve algum tipo de conhecimento sobre liderança?

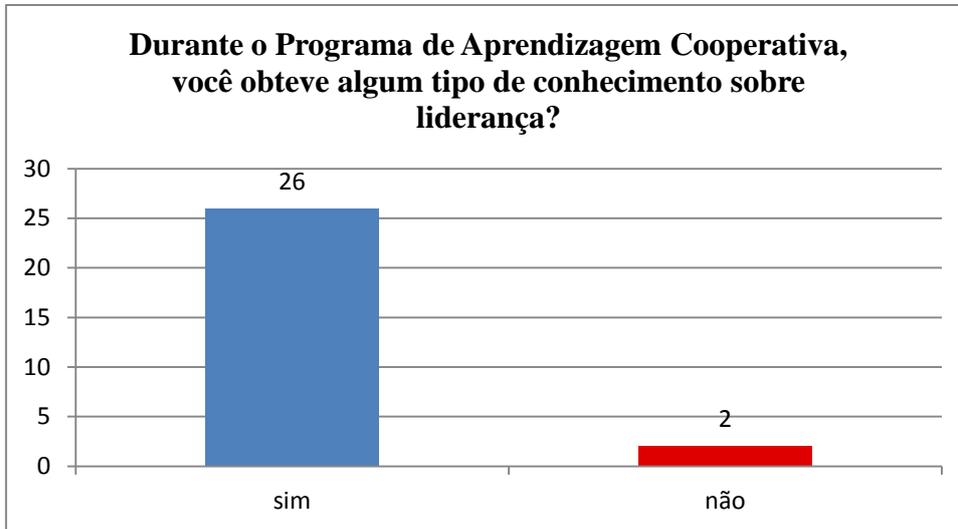


Gráfico 15: Durante o Programa de Aprendizagem Cooperativa, você obteve algum tipo de conhecimento sobre liderança. Elaborado pelo autor.

Esta pergunta pode ser interpretada como essencial para a relação da Aprendizagem Cooperativa com a liderança. Dentre os entrevistados 93% responderam sim, demonstrando que apesar de não ser explícito o aprendizado sobre liderança, as teorias estudadas e os pilares da Aprendizagem Cooperativa contribuem intrinsecamente para características de liderança.

Questão 12. Quais Pilares da Aprendizagem Cooperativa mais se relacionam com Liderança.

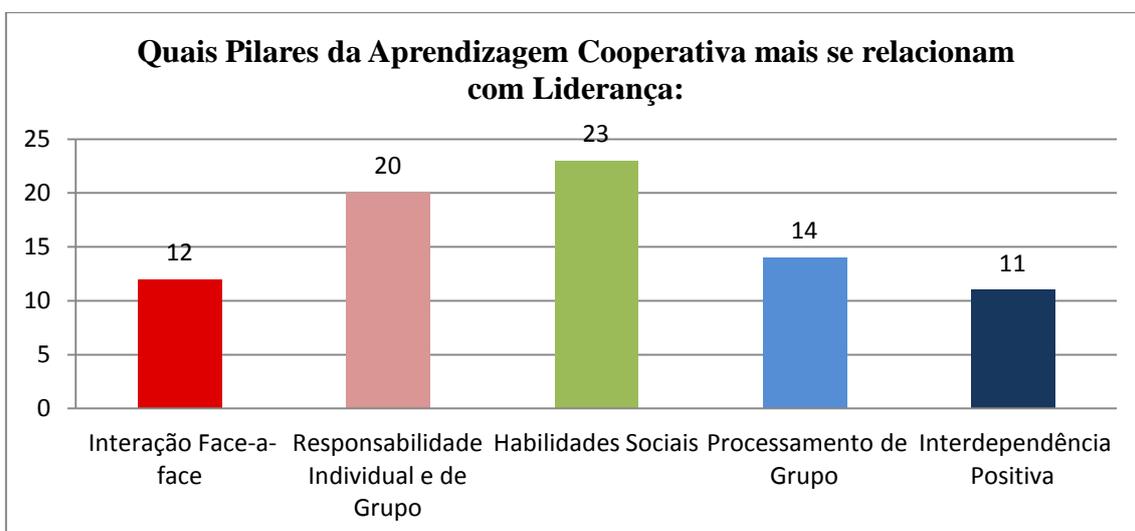


Gráfico 16: Quais Pilares da Aprendizagem Cooperativa mais se relacionam com Liderança. Elaborado pelo autor.

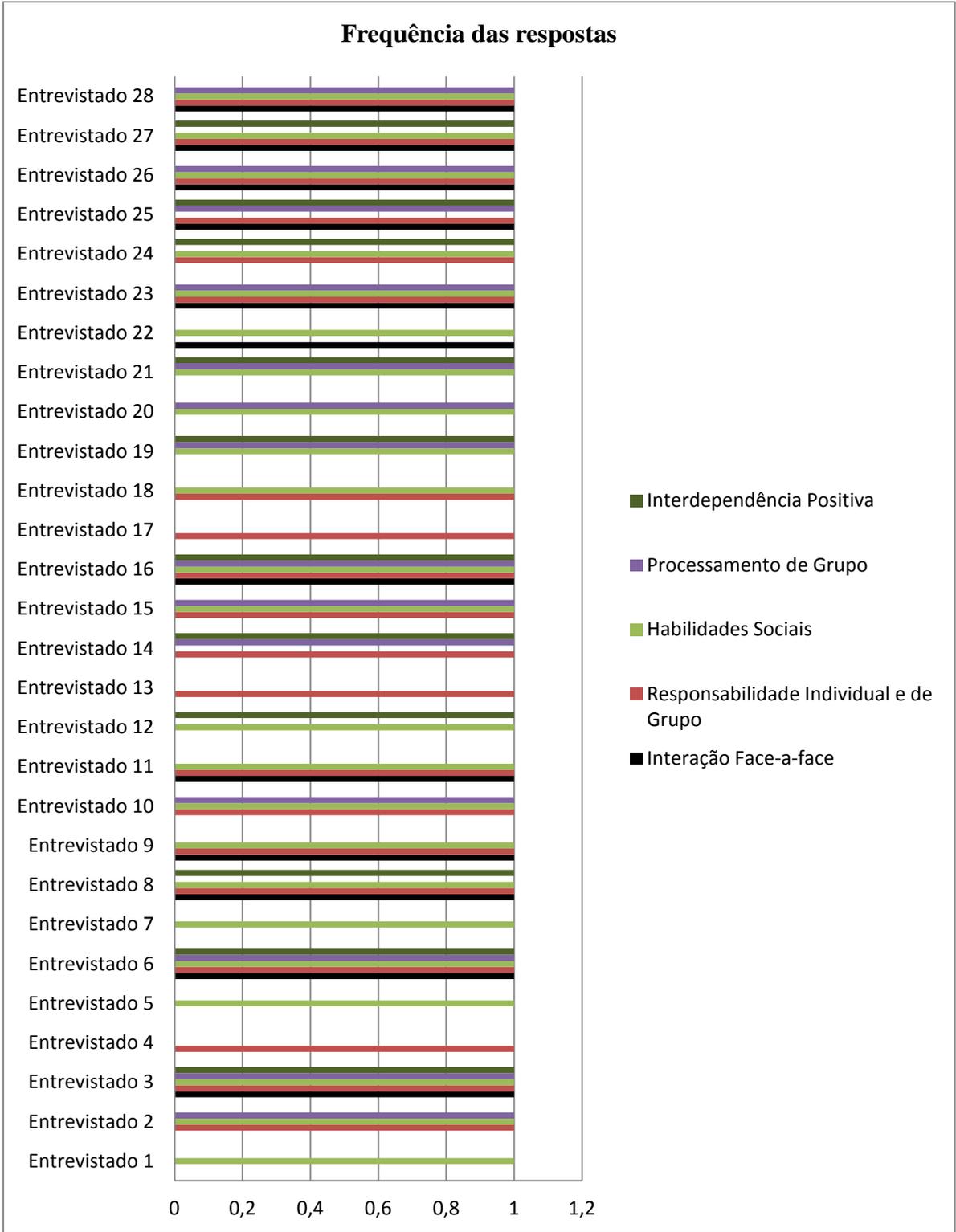


Gráfico 17: Frequência das respostas questão 12. Elaborado pelo autor.

Uma questão com a opção de mais de uma resposta, por isso um número maior de que o número de participantes. Aqui podemos ver a heterogeneidade das respostas, com maior concentração para as Habilidades Sociais. Pela variedade de respostas podemos constatar que

todos os pilares encontram-se relacionados com o conceito de liderança a partir das respostas dos entrevistados.

Questão 13. Qual estilo de liderança, em sua opinião, está mais relacionado à Aprendizagem Cooperativa.

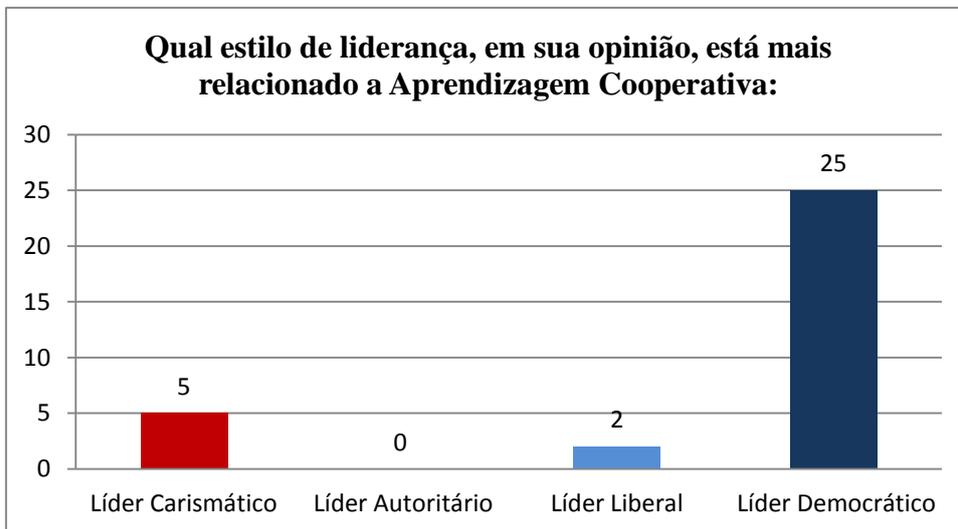


Gráfico 18: Qual estilo de liderança, em sua opinião, está mais relacionado à Aprendizagem Cooperativa. Elaborado pelo autor.

Analisando as respostas o direcionamento está para o Líder democrático, uma forma de liderança voltada pelo bem comum de todos.

Antes de apresentar a próxima questão, vale ressaltar que ela é uma questão aberta e sua análise é diferenciada das que foram utilizadas até então. Para analisar uma questão aberta utiliza-se a análise de conteúdo. Esta análise é relacionada com as respostas dadas em uma entrevista, texto, ícones, figuras, áudios e vídeos.

Segundo Bardin (1977), a análise de conteúdo surge como um conjunto de técnicas de análise das comunicações, que usa procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo contido nas mensagens. Possui a intenção de inferir conhecimentos reais às condições de produção. Inferência esta recorre a indicadores quantitativos ou não.

A partir dessa definição, as respostas estão descritas e a análise da frequência das palavras foi realizada. Também foi realizada a inferência quanto às mensagens descritas.

Questão 14. Se você pudesse retornar ao Programa de Aprendizagem Cooperativa e contribuir para a formação de um líder, você enfatizaria qual aspecto? (Se você já trabalha com Aprendizagem Cooperativa, por favor, deixe sua sugestão).

Entrevistado 1: “A comunicação, principalmente o fato da pessoa detentora da liderança saber falar com os demais comandados.”

Entrevistado 2: “A pessoa deve ser habilidosa socialmente. Não adianta saber o que é habilidade social e não praticá-la.”

Entrevistado 3: “A questão da comunicação entre o líder e os liderados.”

Entrevistado 4: “Acredito que a responsabilidade individual é a chave para a produção de qualquer atividade em grupo.”

Entrevistado 5: “Construção de relacionamentos. Compreensão empática. Equilíbrio emocional.”

Entrevistado 6: “Cumprimento do contrato de cooperação e processamento de grupo, aperfeiçoando a metodologia.”

Entrevistado 7: “Da responsabilidade compartilhada, ou seja, interdependência positiva, onde a cada membro deve ser atribuída uma função, fazendo-os, assim, reconhecerem-se importantes na execução de uma atividade em equipe.”

Entrevistado 8: “De que o líder deve apenas orientar o grupo e não mandar. Deve fazer papel de mediador.”

Entrevistado 9: “É muito importante para um líder ter consciência que somos interdependentes e saber usar bem as habilidades sociais.”

Entrevistado 10: “Efetivar sempre os pilares da Aprendizagem Cooperativa, apropriando-se de forma clara do consenso, como ferramenta imprescindível no desenvolvimento da metodologia.”

Entrevistado 11: “Enfatizaria o desenvolvimento de habilidades para a resolução de problemas que envolvem *trade-offs*, exigindo que o líder (em formação) tome decisões difíceis e que, além disso, tenha que mostrar ao grupo porque a decisão escolhida é a melhor opção.”

Entrevistado 12: “Enfatizo aspectos que desenvolvam o protagonismo cooperativo, informando a importância da Interdependência Positiva e das Habilidades

Sociais para que a liderança seja construída por um processo educacional positivo e relevante.”

Entrevistado 13: “Eu enfatizaria a liderança carismática e democrática, baseada na construção de boas relações.”

Entrevistado 14: “Fazer acordos de cooperação e valorizar esses acordos. Trabalhar e enfatizar o comportamento empático e assertivo uns com os outros e valorizar mais o processamento de grupo.”

Entrevistado 15: “Liderar em equipe. Utilizar os pilares nas decisões para o grupo e como o grupo.”

Entrevistado 16: “No meu trabalho desenvolvemos a Aprendizagem Cooperativa e compreendemos ser fundamental abordar Protagonismo numa perspectiva de ser bom para o grupo, compreendendo o conceito de interdependência.”

Entrevistado 17: “O aspecto da responsabilidade individual.”

Entrevistado 18: “O aspecto social no qual a todos possam interagir de forma dinâmica e participativa em prol de objetivos sociais e individuais.”

Entrevistado 19: “O desenvolvimento de habilidades sociais, pois é essencial a um líder saber dialogar com todos sem gerar conflitos.”

Entrevistado 20: “O protagonismo na aprendizagem cooperativa visa desenvolver a autonomia, a cooperação e a solidariedade entre todos os membros do grupo. Não somente para o articulador da célula (líder).”

Entrevistado 21: “O uso das Habilidades Sociais e o processamento de grupo.”

Entrevistado 22: “Promover nos indivíduos a ideia de tomar iniciativa para fazer a coisa acontecer e não esperar que alguém dê o primeiro passo.”

Entrevistado 23: “Responsabilidade individual e grupal quanto às estratégias para estimular esses tipos de responsabilidades no grupo. A utilização de Habilidades Sociais e também enfatizar a importância do processamento de grupo. A importância de sonhar e ter visão para o grupo do qual faz parte, apostar na autonomia e protagonismo dos participantes,

bem como ter consciência de que as pessoas não nascem prontas e precisam de espaço para se desenvolver.”

Entrevistado 24: “Revezamento de papeis e funções. Processamento de grupo. Avaliação da metodologia.”

Entrevistado 25: “Um líder deve ter habilidades sociais perante e saber liderar uma equipe.”

No total foram coletadas 25 repostas dos 28 questionários, alguns entrevistados não mostraram opinião sobre o assunto.

De acordo com Bardin (1977), para a análise de conteúdo devem-se descobrir os chamados “núcleos de sentido” que fazem parte da comunicação e a frequência de aparição, as quais podem significar algo para o objeto pesquisado.

Quando lidas as respostas, pode-se constatar algumas palavras-chave nos discursos como: Habilidades sociais, Processamento de grupo, Responsabilidade individual, Protagonismo, Comunicação, Interdependência.

Estas palavras traduzem o que já foi visto anteriormente nas questões de múltipla escolha a respeito de quais pilares se relacionam com a liderança. Mas neste bloco as questões trazem o sentimento do entrevistado em retornar para o programa de Aprendizagem Cooperativa e com uma visão diferente, poder tratar de melhorias.

Nota-se que as Habilidades Sociais são as mais citadas, seguida de Processamento de Grupo e Responsabilidade Individual. Protagonismo também foi citado de forma satisfatória.

Conteúdos	Frequência de Aparição
Habilidades Sociais	6 entrevistados citaram
Processamento de Grupo	5 entrevistados citaram
Responsabilidade Individual	5 entrevistados citaram
Protagonismo	4 entrevistados citaram
Interdependência	3 entrevistados citaram
Comunicação	2 entrevistados citaram

Quadro 16: Frequência de repostas no questionário aberto. Elaborado pelo autor.

Para Bardin (1977), a frequência é o método mais utilizado na análise de conteúdo e que expressa de forma mais simples a importância de uma unidade de registro.

O quadro apresentado traz a análise frequencial e quantitativa das palavras-chave. Estas palavras foram expressas nas questões quantitativas anteriores à questão 14. A escolha das palavras em destaque foi intencional para mostrar como essas variáveis aparecerem nas respostas dadas e assim podendo relacionar-se com o que já foi respondido nas questões anteriores.

5.3 Apresentação dos Resultados

As respostas coletadas explanam as relações entre os pilares e metodologias da Aprendizagem Cooperativa e a Liderança. Podendo-se comprovar que existe correlação entre essas duas variáveis.

A partir do que foi coletado, pode-se concluir que além da relação entre as variáveis, Aprendizagem Cooperativa e Liderança, demonstram-se os caminhos para que sejam trabalhadas as teorias que estimulam a liderança contida no programa de Aprendizagem Cooperativa.

As respostas para a parte II do questionário evidenciam estes caminhos e as técnicas que podem ser utilizadas.

Para questão 1 sobre a relação entre Aprendizagem Cooperativa e Liderança, os participantes foram incisivos em afirmar que esta relação ocorre.

Segundo Moscovici (2007), o uso de competências interpessoais é o caminho para uma gestão moderna e eficaz. Estas competências incluem o que foi visto nos pilares da Aprendizagem Cooperativa, principalmente no uso das habilidades sociais e interação face-a-face.

A questão 2 sobre o desempenho de um grupo perante um bom posicionamento do líder, mostrou uma boa tendência de aceitação.

Para Vieira (2007), um líder precisa conhecer sobre a motivação e encaminhar as pessoas dentro desta área de motivação. Dessa forma o posicionamento do líder tem influência direta na motivação dada ao grupo e esta, por sua vez, no desempenho deste grupo.

A questão 3 é de característica pessoal, nela é questionada se o entrevistado acha que possui traços de um líder. Os participantes foram objetivos em afirmar, na sua maioria, que possuem estas características. Isso se deve pela percepção do relacionamento entre as variáveis expostas na questão 1.

A questão 4 indaga sobre a importância da imagem de um líder no ambiente de trabalho e mostrou boa tendência de aceitação.

Conforme Hunter (2006), o líder tem que exercer a habilidade de influenciar pessoas a trabalharem com entusiasmo e com foco nos objetivos comuns. Assim, a imagem de um líder que tem habilidade de conduzir de forma positiva um grupo no ambiente de trabalho, é de grande importância para o grupo.

A questão 5 relaciona a figura de um líder com a figura de um protagonista estudantil. A pergunta gerou uma média aceitação com respostas bem variadas. Apesar desta variação o protagonismo está relacionado com a figura de um líder.

De acordo com Ribas Jr. (2004), a expressão protagonismo está referindo-se a capacidade que cada um possui de decidir no fluxo de um acontecimento, exercendo um papel importante no ambiente em que se encontra. Concluindo, o líder ativo exerce este papel transformador em suas decisões, mudando o fluxo ambiental no qual está inserido.

A questão 6 indaga sobre o exercício da liderança, se ele é mais estimulado em pessoas que tem o conhecimento nas metodologias de Aprendizagem Cooperativa. A pergunta gerou boa aceitação entre os entrevistados.

Afirma Gil (2006) que o processo de liderança é muito complexo e dentre suas várias abordagens, três merecem destaque: as características pessoais, o comportamento do líder e o ambiente. O conjunto dos três formam os pilares da Aprendizagem Cooperativa, no qual o líder está como figura importante, dessa forma, quem possui o conhecimento das metodologias, está mais preparado para exercer o papel de líder.

A questão 7 quer saber se com a presença de um líder, os conflitos existentes no grupo são melhores resolvidos. Esta foi a questão que mais se aproximou da média 3, demonstrando a heterogeneidade das respostas.

Segundo Rodrigues (2012), a metodologia cooperativa trabalha com a base de aprendizagem partilhada. Assim, a figura de um líder não é fundamental para a resolução de

um conflito dentro do grupo, pois os participantes dele tem noção de como resolver um problema sem recorrer ao auxílio do líder.

A questão 8 tem como objetivo saber se o papel de um líder pode ser atribuído a mais de uma pessoa em um grupo cooperativo. A questão teve forte índice de aceitação, quase que unânime.

Esta questão tem ligação com a resposta da questão 7, como foi descrita a metodologia cooperativa tem base na aprendizagem compartilhada, logo os participantes estão cientes que podem exercer o papel de liderança como qualquer outro participante do grupo. Com essa definição pode-se afirmar que a liderança em um grupo que usa a Aprendizagem Cooperativa pode sim ser compartilhada.

A questão 9 indaga sobre o posicionamento no mercado de trabalho e a aptidão dos indivíduos que conhecem as teorias da Aprendizagem Cooperativa. A questão teve forte índice de aceitação entre os participantes.

Para Drucker (1987), o gerente tem que ser eficaz. Dentre características que exprimem um bom gerente destacam-se: imaginação, inteligência e conhecimento, estas são qualidades essenciais. Esta questão está ligada a questão 1 e a questão 6, elas versam sobre competências interpessoais, características pessoais, comportamento do líder e ambiente. As variáveis descritas formam um conjunto de papéis buscados nas organizações para seus gerentes. Logo o indivíduo que possui conhecimento nas teorias de Aprendizagem Cooperativa está mais apto a exercer um papel de líder/gerente no mercado de trabalho.

As questões 10, 11, 12 e 13 são de opinião a respeito da participação do entrevistado durante o Programa de Aprendizagem Cooperativa.

Na questão 10, o entrevistado respondeu se possuía algum tipo de conhecimento em liderança antes de ingressar no programa. Cerca de 60% respondeu que sim, assim podendo deduzir que a Universidade pode ter contribuído para esse conhecimento.

Já em relação à questão 11, o entrevistado deparou-se com a pergunta: Durante o Programa de Aprendizagem Cooperativa, você obteve algum tipo de conhecimento sobre liderança? Para esta pergunta, 93% dos entrevistados responderam que sim, isso mostra que apesar de o assunto Liderança não ser explícito, quase 100% dos entrevistados associaram algum pilar ou alguma teoria com a Liderança.

A questão 12 indaga qual dos pilares da Aprendizagem Cooperativa mais está relacionado com Liderança. A questão ficou aberta para mais de uma resposta.

Neste caso com uma variedade de respostas para todos os pilares, vale destacar os dois mais votados. Em primeiro lugar aparece o pilar das Habilidades Sociais e em segundo lugar o pilar da Responsabilidade Individual e de Grupo. Os demais pilares ficaram assim colocados: terceiro lugar Processamento de Grupo, quarto lugar Interação face-a-face e quinto lugar Interdependência Positiva. A partir das respostas afirmo que todos os pilares fazem parte em um processo de Liderança.

A questão 13 é uma indagação sobre qual tipo de líder está mais próximo de uma pessoa que tem conhecimento em Aprendizagem Cooperativa. Uma pergunta com mais de uma resposta também, mas a grande maioria, cerca de 79%, responderam que o líder democrático é o que mais se assemelha a uma pessoa que utiliza a Aprendizagem Cooperativa em suas relações profissionais.

A última questão, a de número 14, coletou a opinião dos entrevistados se estes pudessem retornar ao Programa de Aprendizagem Cooperativa, qual aspecto eles enfatizariam como instrumento estimulador da liderança.

Segundo Bardin (1977) a análise frequencial é o método mais utilizado e que exprime um resultado de forma simples, contudo de grande importância para análise do contexto que foi relatado. Dessa forma, as palavras com mais frequência de aparição, são aquelas que demonstram como o entrevistado possui afinidade com assunto.

A partir do que foi encontrado na análise frequencial das respostas dadas, o pilar das Habilidades Sociais foi o mais mencionado, seguido por Responsabilidades Individuais e de Grupo, Processamento de Grupo e Protagonismo.

Após estas análises, afirma-se que os pilares da Aprendizagem Cooperativa e o Protagonismo Estudantil estão de alguma forma, ligados à Liderança. O que mais evidencia isso são as Habilidades Sociais, que fazem parte das competências interpessoais e características pessoais que o líder possui. Entretanto os outros pilares também integram o exercício da liderança, como a responsabilidade individual do líder perante o grupo, o talento para motivar pessoas e criticar ideias, interligar de forma positiva o ambiente causando interdependência, promover a interação e o conhecimento mútuo de seus liderados e perceber de forma protagonista os problemas envolvidos na convivência do grupo e poder resolvê-los.

6 CONCLUSÃO

A aprendizagem faz parte dos costumes do homem desde o seu surgimento. Aprender envolve observar, testar, errar, refazer, solidificar e repassar o conhecimento absorvido.

O homem aprendeu a transcrever seu aprendizado para que este se eternizasse. De nada adianta ter aprendido sem que se possa fazer com que os demais também aprendam. Alguns tentaram concentrar o aprendizado como forma de ser mais forte e assim liderar um grupo. A liderança era exercida por quem além de deter o aprendizado, também se apoderava de suas benéficas.

Com a difusão do conhecimento, a aprendizagem passou a ficar mais acessível e dinâmica. O modelo mais comum de aprendizado, e que até hoje é adotado, é o tradicional, os principais instituições de ensino no mundo utilizam esse modelo e apresentam forte resistência a mudança.

O modelo de Aprendizagem Cooperativa surgiu como uma das alternativas de quebrar os paradigmas impostos pelo tradicionalismo. Uma forma revolucionária que retira a função do professor e o coloca como facilitador, dessa maneira ocorre uma relação mais dinâmica e saudável entre os participantes, eles aprendem e compartilham o conhecimento entre si, não sendo mais o professor o responsável apenas por ensinar e repassar o conhecimento, neste modelo ele também aprende com os demais.

Este tipo de relação só é possível a partir do entendimento das teorias e dos pilares que norteiam a Aprendizagem Cooperativa. Conceitos estes que se relacionam com a postura que vários líderes utilizam para coordenar uma equipe e fazer com que ela alcance os objetivos e metas estipulados.

O Programa de Aprendizagem Cooperativa contribui de forma positiva para a formação de líderes. Esta relação ocorre a partir dos conceitos obtidos sobre Liderança e Aprendizagem Cooperativa, apesar de não ser uma relação explícita. O programa acaba despertando esse espírito de liderança pela semelhança entre suas metodologias e as teorias ligadas a liderança.

Os resultados obtidos demonstram que uma pessoa com conhecimentos de Aprendizagem Cooperativa está apta a exercer a função de líder/gerente e que sua imagem e

posicionamento estão ligados ao funcionamento eficaz do grupo. Também foi demonstrado que a Liderança é mostrada durante as formações no programa, apesar de não ser explicitamente, isso é perceptível pelos entrevistados e solidifica mais a questão da Aprendizagem Cooperativa ser propulsora da Liderança.

As ações que auxiliam na formação da Liderança no Programa de Aprendizagem Cooperativa, foram destacadas nas respostas dadas pelos entrevistados. Pode-se constatar que todos os cinco pilares da Aprendizagem Cooperativa contribuem de forma ativa para a liderança e vale ressaltar a figura do protagonista como outra ação que serve para reafirmar esta relação.

Ficou evidenciada a relação entre a Aprendizagem Cooperativa e a Liderança, a partir das respostas dadas pelos entrevistados, esta relação se mostra mais forte com os pilares da Aprendizagem Cooperativa. Um dos pilares que mais foi descrito pelos entrevistados deste trabalho foi o sobre as Habilidades Sociais, que é um conjunto de atitudes que fazem um grupo se motivar, trabalhar, alcançar metas, celebrar resultados e tratar dos conflitos entre os demais. Prosseguindo com as outras repostas foram verificados outros dois pilares como os mais respondidos, Responsabilidade Individual e Processamento de Grupo. O primeiro diz respeito do papel que cada um exerce e o segundo a forma de como um *feedback* bem dado é importante para o crescimento pessoal e social de cada um.

O protagonismo estudantil é um ponto que se assemelha a postura do líder na percepção e resolução de problemas. Ter atitude e estar um passo a frente das movimentações ambientais faz de um protagonista um líder.

A partir de tudo que foi observado no presente trabalho, pode-se afirmar que o indivíduo que vivenciou a Aprendizagem Cooperativa, tem direção para a Liderança.

O trabalho apresentou como limitações, a aplicabilidade dos questionários no quesito tempo e a distância em que se localizavam alguns entrevistados. Como sugestão futura, deixo a proposta de ampliar o trabalho para aqueles que ainda não são formados e exercem papéis nas comissões e que trabalham diretamente na Aprendizagem Cooperativas, mas que não são graduados.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Persona, 1977.

BENNIS, Warren; NANUS, Burt. **Líderes: Estratégias para Assumir a Verdadeira Liderança**. São Paulo: Harbra, 1988.

BESSA, N.; FONTAINE, A. M. A aprendizagem Cooperativa numa pós-modernidade crítica. Artigo em Revista Científica Nacional. **FPCEUP Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação**, Porto, p. 123 – 147. 2002. Disponível em: <<http://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/15664/2/181.pdf>>. Acesso em: 09 set. 2014.

BIASON, T. O.; GALVÃO, E. C. B.; A aprendizagem cooperativa no ensino superior: uma perspectiva para a aproximação teoria-prática na formação profissional e social. **Revista @Lumni**, Itu, v.03, n.01, jul./dez. 2012. Disponível em: <http://fgh.escoladenegocios.info/revistaalumni/artigos/ed03/Artigo_07.pdf>. Acesso em: 11 set. 2014.

CARISSIMI, E. A. A Gestão Estratégica de Pessoas e sua evolução. 27 out. 2008. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/Portal/Mudanca/Artigo/5198/a-gestao-estrategica-de-pessoas-e-sua-evolucao.html>>. Acesso em: 08 set. 2014.

CARVALHO, Milena Skolaude; PALMEIRA, Eduardo Mauch; MARIANO, Marcela Gonçalves Hernandes. Liderança baseada na motivação e desenvolvimento de Pessoal como estratégia de competitividade das organizações. **Revista acadêmica de economia– Observatorio de la Economía Latinoamericana**, n. 167, 2012. Disponível em: <<http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/br/12/cpm.html>>. Acesso em: 08 set. 2014.

COLLIS, J; HUSSEY, R. **Pesquisa em Administração: Um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação**. Ed. 2. Porto Alegre: Bookman, 2005.

COVEY, Stephen R. **Liderança Baseada em Princípios**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

CROSBY, Philip B. **Liderança: A arte de tornar-se um executivo**. São Paulo: Makron Books, 1991.

DRUCKER, Peter F. **O Gerente Eficaz**. Rio de Janeiro: LTC Editora, 1967.

FERRETTI, Celso J.; ZIBAS, Dagmar ML; TARTUCE, G. L. B. P. Protagonismo juvenil na literatura especializada e na reforma do ensino médio. **Cadernos de pesquisa**, v. 34, n. 122, p. 411-423, 2004.

GAVA, T. B. S.; MENEZES, C. S. **Uma ontologia de domínio para a aprendizagem cooperativa**. 2006. Disponível em: <<http://www.nce.ufrj.br/sbie2003/publicacoes/paper36.pdf>>. Acesso em: 15 set. 2014.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de Pessoas: Enfoque nos Papéis Profissionais**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

_____. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010

HAIR, JR. J. F. *et. al*. **Fundamentos de métodos de pesquisa em Administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HUNTER, James, C. **Como se tornar um líder servidor**. 1. ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.

JOHNSON, D. W.; JOHNSON, R. T.; SMITH, K. A. A aprendizagem cooperativa retorna às faculdades. Qual é a evidência de que funciona? **Change**, v. 30, n. 4, p. 26, jul./aug. 1998.

KATZ, Daniel; KAHN, Robert L. **Psicologia Social das Organizações**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1987.

KUMMER, M. J.; **Aprendizagem Cooperativa – Uma abordagem em cursos bimodais e Especialização usando o Ambiente Virtual de Aprendizagem - Eureka**. 2006. Dissertação (Mestrado em Educação PUCPR) – Programa de Pós Graduação da Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Paraná, 2006. Disponível em: <<http://revista.unibrasil.com.br/index.php/retdu/article/viewFile/1/1>>. Acesso em: 11 set. 2014.

LAKATOS, Eva M.; MARCONI, Marina A. **Metodologia Científica**. 6. ed. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2011.

LIMA, Silene Jucelino de. **Aprendizagem cooperativa: um experimento no ensino de contabilidade**. 2012. Dissertação (Pós-Graduação em Controladoria e Contabilidade) – Programa de Pós-Graduação da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2012. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12136/tde-14022013-131422/pt-br.php>>. Acesso em: 11 set. 2014.

LUDOVINO, P. N. B. **A aprendizagem cooperativa: uma metodologia a aplicar nas disciplinas de História e de Geografia**. 2012. Dissertação (Mestrado em Ensino de História e de Geografia no 3º ciclo do Ensino Básico e Secundário) – Faculdade de Letras, Universidade do Porto, Porto, 2007. Disponível em: <<https://bibliotecadigital.ipb.pt/bitstream/10198/7631/1/Aprendizagem%20cooperativa%20em%20contexto%20de%20sala%20de%20aula.pdf>>. Acesso em 09 set. 2014.

MARTINS, G. A; DOMINGUES, O. **Estatística Geral e Aplicada**. 5 ed. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2014.

MIRANDA, C. S. N.; BARBOSA, M. S.; MOISÉS, T. F. A Aprendizagem em Células Cooperativas e a efetivação da Aprendizagem significativa em sala de aula. **Revista NUFEN**, Belém, Ano 03. v. 01, n. 01, p. 17-40, jan./jul. 2011. Disponível em: <<http://pepsic.bvsalud.org/pdf/rnufen/v3n1/a03.pdf>>. Acesso em: 10 set. 2014.

MOSCOVICI, Fela. **Desenvolvimento Interpessoal: Treinamento em Grupo**. 16. ed. Rio de Janeiro: Editora José Olympio, 2007.

NAKAGAWA, J. J. **Spencer Kagan Cooperative Learning Structures**. 2003. Disponível em: <<http://jalt.org/pansig/PGL2/HTML/Nakagawa.htm>>. Acesso em: 15 set. 2014.

NÚCLEO MINERVA DA UNIVERSIDADE DE ÉVORA, 2001. Disponível em: <<http://www.minerva.uevora.pt/cscl/>>. Acesso em: 15 set. 2014.

OXFORD, R. L. Cooperative Learning, Collaborative Learning, and Interaction: three communicative strands in the language classroom. **The Modern Language Journal**, v. 81, n. 4, p. 443 – 456, 1997.

PESSOA, S. M. **Assistência ao estudante na Universidade Federal do Ceará contribuições teóricas e práticas**. 2012. Dissertação (Mestrado em Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior) – Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação, Fortaleza, 2012. Disponível em:

<http://www.repositorio.ufc.br/bitstream/riufc/8037/1/2012_dis_smpessoa.pdf>. Acesso em 09 set. 2014.

PROGRAMA DE APRENDIZAGEM COOPERATIVA EM CÉLULAS ESTUDANTIS. Aprendizagem Cooperativa PACCE-UFC. Fortaleza, Novembro de 2014. Disponível em: <<http://pacceufc.blogspot.com.br/>>. Acesso em: 10 set. 2014.

PINHO, E. M.; FERREIRA, C. A.; LOPES, J. P.; As opiniões de professores sobre a aprendizagem cooperativa. **Revista Diálogo Educacional**, Curitiba, v.13, n.40, p.913-937, set./dez. 2013. Disponível em:

<<http://www2.pucpr.br/reol/pb/index.php/dialogo?dd1=12299&dd99=view&dd98=pb>>. Acesso em 11 set. 2014.

RIBAS JR, Fábio Barbosa. Educação e protagonismo Juvenil. 1995.

RODRIGUES, Paulo Bartolomeu. **Prática de Ensino Supervisionada em Ensino do 1.º e do 2.º Ciclo do Ensino Básico**. 2012. Dissertação (Mestrado em Ensino do 1.º e do 2.º Ciclo do Ensino Básico) - Instituto Politécnico de Bragança, Escola de Educação Superior, Bragança, 2012. Disponível em:<

<https://bibliotecadigital.ipb.pt/bitstream/10198/7631/1/Aprendizagem%20cooperativa%20em%20contexto%20de%20sala%20de%20aula.pdf>> Acesso em 13 set. 2014.

SALESIANO, Centro Universitário Católico; CAMPOS, Liara Emanuele. **GESTÃO DE PESSOAS**. 2009.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. 23. ed. São Paulo: Cortez. 2007.

SILVA, S. L. G. Sobre o PACCE. Fortaleza, 2014. Disponível em: <http://pacceufc.blogspot.com.br/p/cofac_05.html>. Acesso em: 17 set 2014.

SOUZA, Regina Magalhães de. **O discurso do protagonismo juvenil**. 2008. Tese (Doutorado em Sociologia). – Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/8/8132/tde-25042007-115242/en.php>>. Acesso em: 12 set 2014.

TEODORO, Daniel Lino. **Aprendizagem Cooperativa no Ensino de Química: Investigando uma atividade didática elaborada no formato *jigsaw***. 2011. Dissertação

(Mestrado em Ciências – Química Analítica) – Instituto de Química de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2011. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/75/75132/tde-11042011-163547/pt-br.php>>. Acesso em: 12 set. 2014.

TORRES, P. L.; ALCANTARA, P. R.; IRALA, E. A. F. Grupos de consenso: Uma proposta de Aprendizagem Colaborativa para o processo de ensino-aprendizagem. **Revista Diálogo Educacional**, Curitiba, v.4, n.13, p.129-145, set./dez. 2004. Disponível em: <<http://www2.pucpr.br/reol/pb/index.php/dialogo?dd1=766&dd99=view&dd98=pb>>. Acesso em 11 set. 2014.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ. Programa de Educação em Células Cooperativas (PRECE). **Sítio mantido pela Universidade Federal do Ceará**. Disponível em: <<http://www.prece.ufc.br/>>. Acesso em: 09 set. 2014.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ. Pró-reitoria de Graduação. **Sítio da PROGRAD UFC**. Disponível em: <<http://www.prograd.ufc.br/coordenadorias/7-cofac-coordenadoria-de-formacao-e-aprendizagem-cooperativa>>. Acesso em: 17 set. 2014.

VERGARA, Sylvia C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 14. ed. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2013.

VIEIRA, Sílian. J. **Liderança e Aprendizagem**: Uma análise dos papéis organizacionais. 2007. 60 f. Monografia (Especialização em Administração de Recursos Humanos) – Faculdade de Economia, Administração, Atuária, Contabilidade, Secretariado Executivo, Fortaleza, 2007.

VITA. Dr. Spencer Kagan. **Kagan Online**. 2011. Disponível em: <http://www.kaganonline.com/workshops/trainers/SK_Vita_2011.pdf>. Acesso em: 15 set. 2014.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO AO PÚBLICO GRADUADO E QUE POSSUI EXPERIÊNCIAS COM A APRENDIZAGEM COOPERATIVA

QUESTIONÁRIO

Muito prazer! Chamo-me Leonardo Ferreira Militão, estudante do curso de Bacharelado em Administração pela Universidade Federal do Ceará. Peço um instante para que você possa responder este questionário sobre Liderança e de Aprendizagem Cooperativa. Ele tem o objetivo de servir como fonte de pesquisa para a minha monografia. Desde já agradeço sua participação e informo que o mesmo tem caráter anônimo.

Parte I: Informações Pessoais/Profissionais.

1. Idade: () 20 a 25 anos () 26 a 30 anos () 31 a 35 () 36 a 40 anos () acima de 40 anos

2. Sexo: () Masc. () Fem.

3. Qual sua formação e em qual instituição de ensino você concluiu esta formação?

a) Graduado: _____

Instituição: _____

b) Especialista: _____

Instituição: _____

c) Mestre: _____

Instituição: _____

d) Doutor: _____

Instituição: _____

e) Pós-Doutor: _____

Instituição: _____

4. Atualmente, qual sua área de atuação?

Parte II: Informações sobre Aprendizagem Cooperativa e Liderança.

Marque um X nas assertivas, utilizando a escala:

1	2	3	4	5
Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Indiferente	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente

	1	2	3	4	5
1. Os pilares e teorias do Programa de Aprendizagem Cooperativa relacionam-se com conceitos de liderança.					
2. O trabalho em grupo depende de um bom posicionamento do líder perante a equipe.					
3. Você após ter participado do Programa de Aprendizagem Cooperativa acha que possui características de um líder.					
4. Em meu atual trabalho a imagem de líder é fundamental.					
5. O Protagonismo Estudantil está ligado à figura de um líder.					
6. Os participantes de um grupo cooperativo, que utiliza as metodologias e teorias estudadas pela Aprendizagem Cooperativa, estão aptos a exercer liderança.					
7. Os conflitos existentes num grupo cooperativo são mais bem resolvidos com a presença de um líder no grupo.					
8. O papel de líder, em um grupo cooperativo, pode ser atribuído a mais de uma pessoa.					
9. O indivíduo que sabe como trabalhar utilizando as teorias da Aprendizagem Cooperativa está mais apto ao mercado de trabalho, podendo até exercer cargos de chefia/liderança.					

Marque com um X as respostas nas questões abaixo:

10. Antes de conhecer a Aprendizagem Cooperativa, você possuía algum conhecimento de liderança?

() Sim () Não

11. Durante o Programa de Aprendizagem Cooperativa, você obteve algum tipo de conhecimento sobre liderança?

() Sim () Não

12. Quais Pilares da Aprendizagem Cooperativa que mais se relacionam com Liderança:

() Interação Face-a-face () Responsabilidade Individual e de Grupo

() Habilidades Sociais () Processamento de Grupo () Interdependência Positiva

13. Qual estilo de liderança, em sua opinião, está mais relacionado a Aprendizagem Cooperativa:

() Líder Carismático

() Líder Autoritário

() Líder Liberal

() Líder Democrático

14. Se você pudesse retornar ao Programa de Aprendizagem Cooperativa e contribuir para a formação de um líder, você enfatizaria qual aspecto? (Se você já trabalha com Aprendizagem Cooperativa, por favor, deixe sua sugestão).
