



# Projeto Mário Travassos

Artigo de Opinião

**Pequenas lideranças: desenvolvimento de líderes em sala de aula**

Débora Renata de Freitas **Braga** – 1º Ten Al

**Salvador, BA**

2024

## Introdução

Deparamo-nos, recentemente, com uma frase, publicada na internet, em que um chefe dizia a respeito de seus funcionários: “Se alguém tiver que traumatizar, que seja a vida, não eu”. A frase em questão suscita várias reflexões que podem ser transpostas para a sensível relação professor-aluno, e como nossas ações podem abalar a vida de crianças e adolescentes, em repercussões que escapam ao espaço da escola e até mesmo ao tempo.

Ao longo de dezesseis anos de sala de aula, nove dos quais atuando em colégio militar, já enfrentamos várias manifestações de indisciplina. Desde o uso não autorizado de celular, passando por respostas agressivas, conversas paralelas, alunos que se recusam a fazer tarefas, os “turistas”, os apáticos, e aqueles que leem livros não relacionados à matéria que está sendo ministrada, percebe-se que não são prerrogativa de escolas públicas *versus* escolas particulares ou mesmo escolas civis *versus* escolas militares. Carmo apresenta indisciplina como “um comportamento de violação de regras que se traduz numa afronta ao poder instituído” (2005, p. 72).

O comportamento dos alunos do SCMB (Sistema Colégio Militar do Brasil) é regulado por meio de um documento denominado NAMEDI (Normas de Aplicação de Medidas Disciplinares), que prevê punição para várias situações, desde corte de cabelo inadequado até adulteração de prova. Dependendo da gravidade, diferentes medidas poderão ser tomadas, as quais resultam em redução na nota de comportamento do aluno ou mesmo no cumprimento de atividades em um final de semana. No âmbito dos CM (Colégios Militares), portanto, comportamentos indisciplinados podem ser facilmente corrigidos por meio da redação de um FO (Fato Observado), uma medida eficaz como dissuasão a curto e médio prazo. Porém, a longo prazo, é necessário refletir sobre os impactos que determinadas decisões podem ter para o estabelecimento de uma relação significativa e saudável entre o professor e o aluno caracterizado como “mal comportado”.

Para muitos docentes, as deficiências de aprendizagem são mais fáceis de administrar do que a perda de controle de uma sala de aula, a qual pode, inclusive, afetar o professor na esfera pessoal e da saúde mental. O aluno que foi anotado pelo professor, por outro lado, terá dificuldades em se relacionar com ele e responder de maneira positiva às suas intervenções. Segundo Aires,

uma atitude de distanciamento do professor, uma despersonalização da relação professor-aluno, uma atuação branda, suscitam alguns comportamentos desviantes nos alunos. Os alunos, de certo modo, “punem” os docentes pelos seus comportamentos disruptivos, pelo não envolvimento e pela imposição da sua personalidade, gratificando-os quando promovem um ambiente letivo ordenado, de respeito mútuo e de autoridade ponderada (2010, s/p.).

Não há uniformidade e homogeneidade na educação. Os alunos, por mais que queiramos, não se comportarão sempre da maneira como se espera. A máxima “cada cabeça, um universo” exemplifica bem as dificuldades que o professor enfrentará em uma sala de aula, tendo que administrar as dificuldades e as potencialidades de cada aluno. O professor militar, principalmente, sobre o qual ainda recai a questão da imagem da Força, o decoro da classe, bem como a dupla imagem social – a do professor e a do militar. Alguns alunos chegam inclusive a carregar certa indisposição em relação à figura do professor, visto que representa a autoridade e a suposta restrição da liberdade tão almejada por eles. Sendo assim, como o professor militar deve lidar com a indisciplina em sua sala de aula? Como enfrentar novos desafios sem abrir mão dos antigos valores que, desde Guararapes, balizam o comportamento dos militares? Como influenciar o comportamento dos alunos em prol de um

objetivo comum sem prejudicar o aspecto afetivo, que não pode ser ignorado no processo educativo?

Segundo Amado & Freire, a indisciplina se manifesta em pelo menos três níveis: desvio às regras na aula, relações entre pares e problemas na relação professor-aluno (cf. 2002, p. 8). As gerações atuais estão cada vez mais apegadas ao uso indiscriminado de celular, à criação de memes e factoides, ao pouco costume de lidar com o “não” e com a frustração, além dos problemas habituais a essa faixa etária, como as valorações flutuantes, o distanciamento das figurais parentais e a insegurança em relação ao próprio corpo. O trabalho do professor vai além de garantir a eficácia da aprendizagem, pois está relacionado também à construção do aluno como pessoa, como cidadão, ao desenvolvimento do seu autoconhecimento e da sua autoconfiança, por exemplo.

Carita e Fernandes defendem que “o que caracteriza os professores eficazes não é tanto o modo como estes controlam a indisciplina, mas o modo como previnem o aparecimento das situações e desenvolvem simultaneamente a autonomia e o autocontrole dos alunos” (1997, p. 23). A indisciplina punida, corrigida, amenizada, não é expurgada. E nunca o será. John Kenneth Galbraith, em *Anatomia do poder*, classifica três tipos de poder: condigno, compensatório e condicionado. O poder condigno é aquele que se utiliza da possibilidade de punição; o poder compensatório se utiliza da possibilidade de realizar um desejo alheio; já o poder condicionado se utiliza da intervenção na crença do outro. Basicamente, o poder se alinha em três perspectivas: punição, premiação e persuasão. O professor exerce os três tipos de poder em sala de aula, embora o último deles, o mais difícil de se desenvolver, deva ser ressaltado: “enquanto o poder condigno e o compensatório são visíveis e objetivos, o poder condicionado, em contraste, é subjetivo; nem os que o exercem, nem os que se sujeitam a ele estão necessariamente sempre cientes de que ele está sendo exercido” (GALBRAITH, 1986, p. 25).

Não temos poder para controlar o comportamento alheio, apenas nossas próprias reações, então o que se encontra dentro das possibilidades do professor é influenciar comportamentos, atitude que se espera de um líder. Liderar é, portanto, “o processo de conduzir as ações ou influenciar o comportamento e a mentalidade de outras pessoas” (MAXIMIANO, 2006, p. 277). No âmbito da educação, é comum associarmos liderança apenas ao trabalho do professor, porém, a proposta deste artigo é propor a ativação de liderança nos alunos, que aqui denominamos como “pequenas lideranças”, transformando comportamentos indisciplinados em vetores de criação de autoconfiança e autoconhecimento, que posteriormente poderão indicar a inclinação para determinadas áreas e profissões.

### **Discussão e análise crítica do assunto**

James C Hunter, em *O monge e o executivo*, afirma que “ouvir é uma das habilidades mais importantes que um líder pode escolher para desenvolver” (2010, p. 27). O que ouvimos, de fato, de nossos alunos? Apenas falamos, explanamos, passamos informações? O ato de educar vai muito além da rasa transmissão de conceitos e fatos. Não podemos crer que os alunos nos mandam mensagens apenas quando abrem a boca, quando falam. Por vezes, ações fazem mais barulho do que palavras. Sendo assim, embora a indisciplina possa se caracterizar como indício de determinadas concepções, traumas, desvios comportamentais que o aluno tem, também pode sinalizar potencialidades que podem e devem ser desenvolvidas por um professor, e este deve atuar como se fosse “reger uma orquestra, onde as partituras mudam a cada instante e os músicos têm liberdade para marcar seu próprio compasso” (MOTTA, 1995, p. 79).

Liderança é uma habilidade que não está vinculada apenas a cargos de poder. Ela pode inclusive ser ensinada e aprendida. Kouzes e Posner afirmam que “liderança é a arte de

mobilizar os outros para que estes queiram lutar por aspirações compartilhadas” (1997, p. 158). A conhecida técnica do “chefe de turma” continua eficaz até os dias de hoje: o aluno que fala alto, nas horas inoportunas, que gosta de chamar a atenção da turma, paradoxalmente, é visto pelos demais alunos com admiração (embora os professores em geral caiam na tentação de rotulá-lo como liderança negativa). Torná-lo instrumento de controle dessa própria turma, utilizando sua influência a favor do docente, é salutar para o professor e, principalmente para o próprio aluno, que ganha uma função onde pode exercer sua voz de comando, sente-se importante e necessário para a condução da aula, como um adjunto do professor, além de ganhar autoridade diante dos colegas e se sentir valorizado, ao invés de rechaçado.

Citamos um exemplo que aconteceu há alguns anos: havia uma aluna do Ensino Fundamental que, em todas as aulas de Língua Portuguesa, pegava o caderno para desenhar seres fictícios. Um dia, foi solicitado a ela que mostrasse os desenhos, e ela o fez, constrangida, na certeza de que seria punida. A aluna foi concitada a ser a ilustradora do livro de narrativas da turma, que seria confeccionado ao final do ano, contanto que ela prestasse atenção às aulas, utilizando o argumento de que, ao prestar atenção, ela desenharia os personagens com a maior verossimilhança possível. Uma vez por semana, nas aulas destinadas à leitura, ela deveria ler o conto a ser trabalhado com antecedência para que depois fossem exibidos, diante da turma, seus desenhos, relacionados aos personagens envolvidos na história em questão. Foram utilizados, de maneira inconsciente, à época, os recursos de poder condigno, compensatório e consignado. Mais tarde, descobrimos que a aluna fez vestibular para Design Gráfico.

Outro caso ocorreu no 2º ano do Ensino Médio. A aluna em questão lia durante todas as aulas apenas livros de seu interesse. Passamos a solicitar a ela indicação de livros, e alguns deles eram inseridos nas discussões coletivas, das quais ela participava ativamente. Ao final das aulas, era comum que aquela aluna pedisse *feedback* de livros sobre os quais anteriormente ela não tivera interesse, apenas pela possibilidade de discuti-los publicamente sem as amarras do currículo, e que passasse a indicar novas leituras. Passou a prestar atenção às aulas por puro respeito ao professor, por ser alguém que, a partir daquele momento, ela identificava como amigável, além da autoridade que lhe era devida.

No Regulamento dos Colégios Militares (EB10-R-05.173), há a definição dos seguintes objetivos:

Art. 6º A ação educacional conduzida nos CM é realizada segundo os valores, os costumes e as tradições do Exército Brasileiro (EB) e tem as seguintes metas pedagógicas:

IV - desenvolver hábitos saudáveis à vida em sociedade, por meio dos seguintes atributos:

[...] b) participação produtiva na sociedade, no exercício responsável de sua futura atividade profissional.

[...] VI - despertar a vocação para a carreira militar (DEPA, 2022, p. 7).

A escolha da profissão vai muito além da listagem de interesses e da vaga noção de “talentos” inatos, pois reflete como o aluno vê o mundo. Grande parte do efetivo de alunos dos colégios militares são oriundos da família militar; para aqueles que não têm a referência em casa, o professor militar pode vir a ser uma. O modo como o professor administra suas relações com os alunos pode influenciar nas decisões futuras, inclusive decisões profissionais, como vimos. Não são poucos os alunos que, durante os anos de vida escolar, destacam-se negativamente em sala de aula devido a um comportamento tido como inadequado e depois tornam-se expoentes em determinada profissão, na qual exercem posição de líder. Qual não era nossa surpresa ao ver que alunos que no passado eram vistos como indisciplinados haviam se tornado alunos da EsPCEEx, cadetes da AMAN, ou sargentos da ESA.

Muitas vezes, determinadas ações dos discentes guardam consigo competências e habilidades que são manifestadas como atos de indisciplina ou mal comportamento, e quando o olhar sensível de um professor, de um pai ou de alguém externo visualiza essas competências e as alimenta adequadamente, o aluno acaba transformando-as em aptidões, que podem resvalar na opção por uma carreira que, inicialmente, um professor jamais imaginaria. É necessário, portanto, que o professor não se prenda ao ato de “marcar” alunos a partir de comportamentos A e B, porque eles não definem o todo e muito menos o futuro. Câmara afirma que “cada criança aperta contra o peito, por vezes sem consciência disso, os seus desejos, sonhos e esperanças que não podemos destruir” (1998, p. 10), sendo assim, o professor deve escapar da tentação de “marcar” seus alunos, e tentar utilizar suas aptidões para benefício da própria sala de aula e do próprio aluno, tendo em vista que “uma palavra errada pode esmagar o sonho de alguém; a palavra certa pode inspirar esse alguém a persegui-lo.” (Maxwell, 2007, p.53).

Na Psicanálise, existe a teoria dos mecanismos de defesa,<sup>1</sup> “meios de proteção criados pelo inconsciente para distanciar indivíduos de eventos, atitudes, sentimentos, crenças, palavras e pensamentos desagradáveis”. Os mecanismos de defesa, segundo Knobel, levam o indivíduo a utilizar recursos “que procuram evitar o sentimento destrutivo que acompanha a vida do ser humano, que se faz bem evidente durante a adolescência” (2007, p. 52). Um deles, que nos interessa para o artigo em questão, é a sublimação. A sublimação “é a maneira de lidar com situações estressantes ou traumáticas descarregando sentimentos negativos, como a frustração e a raiva, de maneira positiva. Também pode ser definida como a transformação de desejos inapropriados em conceitos mais fáceis de administrar” (BORTOLI, 2022, s/p.). A escolha de uma carreira é, de certa maneira, uma resposta às demandas de nossos objetos internos, que exigem reparação pelo ego, “a eleição do indivíduo por um objeto interior danificado com a finalidade de repará-lo” (SHIMADA *et alii*, 2013, p. 89), um jogo que se dá especialmente em um período da vida que exige várias modificações de autoimagem: a adolescência.

Líderes devem conhecer seus liderados, para isso, é necessário que se estabeleça entre docente e discente uma relação de empatia e confiança, sem que se abra mão dos mecanismos de controle do comportamento, fundamentais para a manutenção da hierarquia e da disciplina. Se há vários tipos de poder à disposição do professor, usemos todos, mas de modo que a gestão da indisciplina não amortença as competências, habilidades e aptidões dos alunos, pois “todo ser humano deseja uma vida significativa. Todos nós precisamos saber que somos necessários e que o que temos a oferecer ao próximo tem valor” (Maxwell, 2007, p. 28). Ao colocar determinados alunos em posições de liderança, ainda que de maneira transitória, o professor transforma negatividades em positivities de maneira consciente e responsável. Furtado defende três hipóteses em relação à gestão da indisciplina e à atuação do professor em sala de aula:

A primeira é a de que o exercício do poder na sala de aula precisa ser precedido de uma clara consciência por parte do professor a respeito do efeito que pretende obter. A segunda é que esse efeito precisa se alinhar ao tipo de relação que será estabelecida entre ele e os alunos. A terceira hipótese que coloco é que o professor precisa definir e alinhar junto aos alunos as formas de controle que serão utilizadas, sob pena de ter que impor ações não validadas e, conseqüentemente, não efetivadas pelos discentes (FURTADO, s/d., p. 1).

De acordo com Estrela, “a indisciplina não é uma doença, mas sim um sintoma” (2002, p. 13). Ao invés de pensar a indisciplina como causa de determinadas atitudes em sala de aula,

<sup>1</sup> Mecanismos de defesa: 1-Negação; 2-Repressão; 3-Projeção; 4-Formação reativa; 5-Racionalização; 6-Ressão; 7-Deslocamento; 8-Sublimação; 9-Intellectualização e 10-Compensação (cf. BORTOLI, 2022).

a proposta de pensá-la como sintoma permite que ela seja convertida na descoberta de aptidões que podem, inclusive, orientar os alunos para determinada profissão. Obviamente, não se defende a ideia de que o professor deve parar de corrigir o mau comportamento, tomando a atitude daquele que “passa a mão na cabeça”, e muito menos tentar justificar comportamentos inadequados. Nossa proposta é transformar ações de indisciplina em estratégias nas quais os alunos possam assumir o *status* de líderes em determinadas atividades, seja no controle de turma, seja na produção ativa de conhecimento, de material, seja na manifestação e desenvolvimento da voz de comando e da autoridade, tão caros à vida militar. Além das estratégias de marcação de autoridade, estratégias de negociação também são bem-vindas, pois transformam a imagem da sala de aula como aquele espaço deletério, quadrado, onde nada de novo se produz, onde só um fala, para um ambiente onde se germinam, de fato, lideranças ativas e positivas.

## Referências

AIRES, Luís. **Disciplina na sala de aula**. 2. Ed. Lisboa: Edições Sílabo, Ltda, 2010.

AMADO, J. & FREIRE, I. **Indisciplina e Violência na Escola** – Compreender para Prevenir. Porto: Edições Asa, 2002.

BORTOLI, Franciane. **Mecanismos de defesa – dez tipos mais comuns**. Disponível em: <https://www.psicologo.com.br/blog/mecanismos-de-defesa-conheca-os-tipos/>. 3 SET 22. Acesso em: 20 JUL 24.

CÂMARA, M. **A Identidade e a Diferença**. Como os educadores marcam as crianças. Lisboa: Instituto de Inovação Educacional, 1998.

CARITA, A. & FERNANDES G. **Indisciplina na sala de aula** - como prevenir? como remediar? Lisboa: Editorial Presença, 1997.

CARMO, Hermano. **Indisciplina: como implicar a comunidade?** In: Encontro sobre o Papel da Comunidade Educativa face à Indisciplina. Golegã, ISCSP/UTL, Universidade Aberta, 2005.

DEPA. **Regulamento dos Colégios Militares** (EB10-R-05.173). Disponível em: [https://www.depa.eb.mil.br/images/legislacao/EB10-R-05.173\\_2Edicao.pdf](https://www.depa.eb.mil.br/images/legislacao/EB10-R-05.173_2Edicao.pdf). Acesso em: 16 JUL 24.

ESTRELA, T. **Relação Pedagógica, disciplina e indisciplina na aula**. Porto: Porto Editora, 2002.

FURTADO, Júlio César. **Afinal, quem manda aqui? Poder e liderança na sala de aula**. s/d. Disponível em: <https://juliofurtado.com.br/afinal-quem-manda-aqui-poder-e-lideranca-na-sala-de-aula/>. Acesso em: 16 JUN 24.

GALBRAITH, J. K. **Anatomia do poder**. 4. ed. São Paulo: Pioneira, 1999.

HUNTER, J.C. **O monge e o executivo**. 9. Ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2010.

KNOBEL, M. Normalidade, responsabilidade e psicopatologia da violência na adolescência. In: D. L. Levisky (Org.). **Adolescência e violência**: consequências da realidade brasileira. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2007. p. 47-61.

KOUZES, J.M; POSNER, B.Z. **O desafio da liderança**. 3.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração**. Edição compacta. São Paulo: Atlas, 2006.

MAXWELL, John C. **25 maneiras de valorizar as pessoas**: como fazer todos à sua volta se sentirem especiais. Rio de Janeiro: Sextante, 2007.

MOTTA, Paulo Roberto. **Gestão contemporânea**. Rio de Janeiro: Record, 1999.

SHIMADA, Milena; OLIVEIRA, Vitor Hugo de; RISK, Eduardo Name; SAVIOLLI, Carolina Mota Gala; SILVA, Lucy Leal Melo. A história das cinco fotos preferidas do BBT-Br como processo de simbolização. In: **Psicologia Clínica**. Rio de Janeiro, 2013, v. 25, n.11, p. 89-108.