

Martins, V. (1999). Nos enredos da liderança: o que eu quero é que vivam felizes. *Millenium*, 15

---

## NOS ENREDOS DA LIDERANÇA O QUE EU QUERO É QUE VIVAM FELIZES

VITOR MANUEL TAVARES MARTINS \*

\* Professor efectivo da Escola Básica 2, 3 de Valongo do Vouga-Águeda

"O que eu quero principalmente é que vivam felizes".

Não lhes disse talvez estas palavras, mas foi isto o que quis dizer. No sumário, pus assim: "Conversa amena com os rapazes". E pedi, mais que tudo, uma coisa que eu costumo pedir aos meus alunos: lealdade. Lealdade para comigo, e lealdade de cada um para cada outro. Lealdade que não se limita a não enganar o professor ou o companheiro: lealdade activa, que nos leva, por exemplo, a contar abertamente os nossos pontos fracos ou a rir só quando temos vontade (e então rir mesmo, porque não é lealdade deixar então de rir) ou a não ajudar falsamente o companheiro.

"Não sou, junto de vós, mais do que um camarada um bocadinho mais velho. Sei coisas que vocês não sabem, do mesmo modo que vocês sabem coisas que eu não sei ou já esqueci. Estou aqui para ensinar umas e aprender outras. Ensinar, não: falar delas. Aqui e no pátio e na rua e no vapor e no comboio e no jardim e onde quer que nos encontremos."

Não acabei sem lhes fazer notar que "a aula é nossa". Que a todos cabe o direito de falar, desde que fale um de cada vez e não corte a palavra ao que está com ela.

Sebastião da Gama, Diário

Este significativo texto serviria para multímodas análises e leituras no âmbito do posicionamento do professor e do aluno na instituição escolar, tal é a sua riqueza. Aqui e agora interessa-nos, sobretudo, a questão da liderança. Analisemo-la brevemente no contexto do microcosmos escolar que é a sala de aula.

O professor, pelo seu posicionamento no universo relacional dos alunos, pelo exemplo modelar que evidencia, pelo tempo e dedicação que entrega aos seus discentes, entre outras razões, é, para os alunos, e em muitas circunstâncias, um líder. O jovem, que necessita, para viver o presente e encarar

com optimismo o futuro, de independência, autoconfiança, adaptabilidade, auto-disciplina e forte sentido dos seus valores, pode encontrar no professor a pessoa ideal para permitir e incentivar o desenvolvimento destas competências e atitudes.

O professor, na assunção de um estilo de liderança orientado para as pessoas (alunos) - estilos democrático, permissivo, participativo e atencioso - (Hampton, 1981) deve, em primeiro lugar, respeitar efectivamente os seus alunos, promover o respeito entre eles e "acreditar no valor e potencial de cada um, na sua capacidade para assumir responsabilidades, para resolver problemas e para se aperfeiçoar". (Brederode Santos, 1985). Ou seja, como muito bem escrevia Sebastião da Gama, pedir aos alunos lealdade, mas lealdade activa, responsabilidade, participação num clima de mútua aprendizagem, ao fim e ao cabo não só ao sabor do Saber e do Saber Fazer mas também e sobretudo do Saber Ser.

Assim entendida, a liderança do professor - este será um líder naturalmente diferente dos líderes de outras organizações, embora com diversos pontos comuns e com inter-influências várias - está orientada para ampliar a satisfação dos alunos, a coesão do grupo-turma e, em última instância, o próprio aproveitamento escolar dos alunos e para o seu crescimento como cidadãos e homens do amanhã. Nesse amanhã, "o jovem é a pessoa que vai continuar aquilo que começardes hoje. E ele que se vai sentar onde estais sentados agora a lidar com aquilo que achais importante. Ele vai assumir o controle dos Estados e Nações, das nossas Igrejas, Escolas, Universidades e Empresas. Os livros que escreverdes hoje irão ser julgados ou condenados por eles. O futuro pertence-lhes. Seria portanto bom que lhes prestassem alguma atenção". (em "The Ohio Mason"). A atenção que é devida aos jovens, aos homens de amanhã, do amanhã, deverá, pois, encimar as preocupações e as energias docentes do dia-a-dia.

O professor-líder deverá ser uma fonte de apoio para os alunos, ser um "camarada um pouco mais velho", deve ter "o sentido de confiança na sua capacidade de influenciar positiva e significativamente as vidas de outros" e, sobretudo, deve ter "a capacidade de libertar o potencial humano" (Madalena Carrito, 95/04/29, Aveiro).

Para além de tudo isso, este líder deve ainda ter um grande entusiasmo de viver e de aprender - Sebastião da Gama demonstra-o no riso cristalino e verdadeiro que há que fazer brotar, na partilha diária das alegrias e preocupações, no espírito da aprendizagem bidireccional -, deve ter flexibilidade, capacidade de diagnosticar e grande dose de entendimento e de percepção das situações que o rodeiam e, como escreveu Blanchard (O Líder Um Minuto, 1986), nunca deve tratar de igual modo todos os alunos ("Nada é tão desigual como o tratamento igual para desiguais").

Apoiado num estilo de liderança misto, sobretudo da combinação da orientação, apoio, e mesmo delegação - em vez do comportamento de direcção (autocrático) (Blanchard, o. c.) - , o professor procurará desenvolver a autonomia e o espírito crítico dos alunos e, ao mesmo tempo, chegar aos objectivos definidos por todos e para todos.

Não será fácil, pois não é fácil ser-se professor e líder. Haverá que ter em conta o poder que cada um dos actores tem na sala de aula. Haverá que conhecer os diversos tipos de poder e as melhores estratégias a adoptar. Haverá que estar consciente da necessidade de controlar as chamadas "zonas de incerteza". Haverá que ultrapassar, pelo menos parcialmente, a visão durkeimiana do ascendente natural do mestre sobre o discípulo e de que "a criança encontra-se naturalmente num estado de passividade (...) A consciência ainda mal contém um reduzido número de representações capazes de lutarem contra as que lhe são sugeridas; a sua vontade ainda é rudimentar". E há sobretudo que ter em conta, como bem escreveu Luís Melo (O Poder e as Estratégias dos Alunos (...), em Poder nas Organizações, Porto, ISET, p.52), que é absurdo pretender formar adultos para uma sociedade democrática - que pressupõe a participação dos governados (...) - sem que na escola se adoptem procedimentos semelhantes aqueles que, como cidadãos responsáveis e conscientes dos direitos e garantias que a Constituição lhes confere, virão a poder utilizar".

Mas as dificuldades serão apenas mais um desafio, que será vencido se, para além do que já foi dito, os líderes tiverem determinadas competências. Eles devem ser capazes de fazer uma boa "gestão da atenção" (capacidade de atrair os outros, neste caso, os alunos, para si), "do significado" (necessidade de mostrar aos outros a nossa visão, os nossos sonhos e, ao mesmo tempo, a criação do significado dos factos e dos fenómenos que nos rodeiam), "da confiança" (esta é essencial para a turma e para a própria organização escolar e está bem expressa na lealdade activa de que fala Sebastião da Gama) e "do eu" (no fundo trata-se da velha máxima socrática "primeiro, conhece-te a ti próprio". De facto, só conhecendo bem as próprias capacidades o professor pode, depois, empregá-las com eficácia) (Bennis, 1994). Desta forma, o líder que é o professor estará a encorajar fortemente os seus alunos, estará a "deixar brilhar as virtudes" deles (deixando de "ser avarento com os vastos recursos que guarda em vez de usar") (BENNIS, o.c., 143) e verdadeiramente estará também a contribuir para a melhoria da própria escola e provavelmente a assumir uma das vertentes do respectivo projecto educativo.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BENNIS, Warren, Porque é que os Líderes não Conseguem Liderar, Lisboa, Publicações Dom Quixote, 1994.

BLANCHARD, K., e outros, O Líder Um Minuto, Lisboa, Editorial Presença, 1986.

HAMPTON, David R., Administração Contemporânea, São Paulo, McGraw-Hill, 1981.

MELO, Luís Gil de Sousa, O Poder e as Estratégias dos Alunos - Contributo para uma Reflexão sobre a Organização "Escola" em Poder nas Organizações.

SANTOS, M. E. B., Os Aprendizes de Pigmaleão, Lisboa, Instituto de Estudos Para o Desenvolvimento, 1985.