

# AFINAL, QUEM MANDA AQUI?

## Poder e liderança na sala de aula

**Júlio César Furtado**  
Doutor em Ciências da Educação  
[www.juliofurtado.com.br](http://www.juliofurtado.com.br)

Certa vez num curso que eu estava ministrando, fizemos uma tempestade de idéias a partir da questão: *quais as causas das dificuldades de ensinar hoje em dia?* Após vários refinamentos de respostas e alinhamentos de percepções, uma resposta, dentre as cinco finalistas me chamou a atenção em especial: *o professor perdeu o poder na sala de aula.* Acredito que essa questão suscita uma ampla discussão a respeito do poder e da liderança do professor.

O ponto de partida para uma reflexão sobre o tema é a análise do conceito de poder. A literatura sobre o assunto nos apresenta uma infinidade de definições. Observamos que a maioria dos cientistas sociais concorda que *poder é a capacidade de um agente de produzir determinados efeitos, sendo uma decorrência da relação social entre indivíduos, grupos ou organizações onde uma das partes controla a outra.* O questionamento que cabe ser feito aqui é: como podemos contextualizar o conceito de poder na sala de aula? Uma primeira pista é definirmos que efeito queremos produzir nesse espaço. Pura obediência? Ação participativa? Postura crítica? Após clarear o efeito, temos que analisar a natureza da relação social que pode ativar o efeito que queremos. Parece-nos que diferentes relações tendem a provocar diferentes resultados.

A pura obediência é geralmente ligada a uma relação vertical e autoritária, na qual predomina a ação de determinar, cobrar e punir. Para obter a ação participativa como resultado, precisamos garantir, acima de tudo uma relação democrática, na qual se destaque a garantia do posicionamento e a defesa da opinião da maioria, assim como o cuidado para que não se instale o protesto tirano da minoria. Uma postura crítica tem como principal contexto gerador, uma relação horizontal, que se caracteriza pelo livre direito à expressão de opinião.

A necessidade de controle é outro aspecto do conceito de poder que precisa ser clareado e alinhado entre professores e alunos. O controle de que falamos na sala de aula, é sinônimo de gestão. O professor é o responsável pelo resultado final do processo, logo, deve ser o gestor da sala de aula. Mesmo numa ação participativa, a gestão docente é o que garante a boa condução do processo.

Podemos construir, aqui, algumas hipóteses. 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.

A construção dessas hipóteses baseia-se na observação direta, feita ao longo dos últimos dez anos de contato intenso com professores do Ensino Fundamental e Médio através de cursos, oficinas e consultorias desenvolvidos em dezenas de cidades do Brasil. Parece-nos que o professor, em síntese, exerce um poder aleatório e circunstancial, sem a consciência dos efeitos e das contradições conceituais desse exercício. É lógico que tal fato não é isolado, nem tão pouco desconectado do contexto sócio-econômico-político no qual o professor "foi inserido" nos últimos quarenta anos, mas esse não é o foco da nossa abordagem nesse momento.

Outro elemento que nos chama a atenção está ligado ao tipo de poder que o professor utiliza em sala de aula. Galbraith classifica o poder em três tipos: condigno, compensatório e condicionado. Essa classificação segue a cronologia do surgimento dos instrumentos operacionais do poder. O instrumento operacional é o que torna possível o exercício do poder. Segundo Galbraith, o poder condigno é o poder mais antigo que o homem conhece. O

instrumento operacional que lhe dá vida é a possibilidade de punição. Sem essa condição, não é possível exercê-lo. Tendemos a obedecer alguém que tem o poder de nos punir, no entanto o poder condigno termina junto com a possibilidade de punição. O poder condicionado, segundo o autor, ganhou força com a consolidação do modo de produção capitalista. É um poder que se consolidou com a força do dinheiro. O instrumento operacional do poder compensatório é a possibilidade de realizar o desejo do outro. Uma vez que possamos propor uma troca (do tipo: você faz o que mando e eu realizo o seu desejo – dando-lhe dinheiro, por exemplo), que satisfaça a necessidade do outro, podemos exercer poder sobre ele. O poder compensatório se alimenta do patrimônio e da influência política. O terceiro tipo de poder é o condicionado, que se fortaleceu com o avanço do conhecimento. O instrumento operacional do poder condicionado é a intervenção na crença do outro. É o poder da mídia e das religiões. Esse poder se alimenta de conhecimento e de habilidade de influência. É o mais complexo de se exercer, pois nos exige habilidade de argumentação e de influência.

Pude observar ao longo desses últimos dez anos que o professor insiste no uso de um tipo de poder cujo instrumento operacional já se extinguiu. Falo, por exemplo, de ameaças absurdas, que jamais se concretizam ou punições que o professor não tem o poder de realizar. Eis a tentativa de usar um poder (condigno) na ausência de seu instrumento operacional. Outro comportamento bem freqüente em minhas observações é o excesso de trocas, no afã de satisfazer a necessidade dos alunos (Faça isso que eu libero mais cedo. Quem entregar o trabalho no dia ganha um ponto extra, etc.). Esse comportamento freqüente pode enfraquecer o instrumento operacional do poder (compensatório) e deixar o professor prisioneiro da “barganha”. Com relação ao poder condicionado, tenho assistido a inúmeras tentativas inócuas de professores tentando influenciar a crença dos alunos através de discursos enfadonhos, o que descaracteriza completamente o exercício desse tipo de poder. Em síntese, temos observado um professor perdido no exercício do poder em sala de aula.

A liderança pode ser definida como a forma de exercício do poder. Os conceitos mais consagrados de liderança destacam três elementos essenciais: influência, comunicação e objetivo. *Liderança é a capacidade de influenciar pessoas por meio da comunicação, canalizando seus esforços para a consecução de um objetivo.* Não há liderança consciente, sem a clara percepção do nosso poder de influenciar e do nível de nossa habilidade de comunicar diretamente o que queremos. Muito menos conseguimos liderar sem que os objetivos sejam compartilhados entre líderes e liderados.

A compreensão do ato de liderar torna-se essencial para o professor, a partir do momento em que seu principal papel passa a ser o de promover aprendizagens significativas, que só ocorrem através de uma conexão mental realizada de forma não-arbitrária. É o aluno quem cria significado, a partir da construção de um sentido psicológico atribuído ao conteúdo, que cada vez mais precisa ser negociado ao invés de simplesmente apresentado. Diante disso, parece-nos que a pergunta do título ressoa com mais sentido: *afinal, quem manda na sala de aula?*

#### **Referências Bibliográficas:**

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

FURLANI, Lúcia Maria Teixeira. **Autoridade do professor: meta, mito ou nada disso?** 3. ed. São Paulo: Cortez/Autores Associados, 1991.