



RAÍZES E ASAS NA EDUCAÇÃO

“A educação é o ponto em que decidimos se amamos o mundo o bastante para assumirmos a responsabilidade por ele e, com tal gesto, salvá-lo da ruína que seria inevitável não fosse a renovação e a vinda dos novos e dos jovens. A educação é, também, onde decidimos se amamos nossos jovens o bastante para não expulsá-los de nosso mundo e abandoná-los a seus próprios recursos, e tampouco arrancar de suas mãos a oportunidade de empreender alguma coisa nova e imprevista para nós, preparando-os em vez disso com antecedência para a tarefa de renovar um mundo comum.”

Hanna Arendt

CMG (T) Erica Barreto Nobre

INTRODUÇÃO

Como integrante da rede de educadores que participa da formação dos futuros Oficiais da nossa Marinha do Brasil, a autora sente-se honrada por pertencer a um grupo que prima pela excelência e orgulha-se dos progressos e feitos dos jovens educandos, bem como reflete bastante sobre os eventuais desvios e acidentes de percurso que, mesmo contando-se com o máximo empenho de todos os profissionais envolvidos, quase inevitavelmente, ocorrem. A natureza humana não falha: é plena em mananciais borbulhantes de energia positiva, mas também é repleta de labirintos e recônditos abismos. Isto vale para um único jovem em formação; mas se tivermos quase 800 jovens em grupo,

interagindo, então essa máxima penderá sobre nossas cabeças com a força da lei matemática das probabilidades. É certo que enfrentaremos problemas no exercício de nossa missão. Não tê-los significa certamente não sabê-los. Lidar com o humano é basicamente administrar problemas. A eficácia em educação passa, então, por ter problemas bem administrados, e nunca por idealizar a ausência destes. Levando em consideração esses aspectos, a autora propõe que a postura do educador seja de doação, interesse e constante vigília. Seu olhar sobre os jovens educandos deve ser de encantamento e de otimismo realista, mas nunca ingênuo. O excesso de boa-fé na tarefa de educar pode



enveredar por indesejáveis atalhos de negligência e omissão. Como educadores não devemos ser nem onipotentes nem impotentes, e há pouca valia em encontrar “bodes expiatórios” diante dos desacertos e insucessos. Bons educadores são líderes humanos e potentes, que se aliam entre si, celebrando os sucessos e aprendendo com os erros, formando equipes e redes de comunicação e de colaboração em prol de nossa missão comum de formar cidadãos íntegros e Oficiais motivados e profissionais.

Para atuar preventivamente e maximizar nossos índices de sucesso, alguns aspectos da natureza humana e do desenvolvimento psicológico merecem elucidação, e certas ferramentas de trabalho, no âmbito da interação e da comunicação, podem ser sugeridas para os educadores. Abordar-se-á também a questão da formação continuada, por meio da prática de “coaching”, uma estratégia educacional em que profissionais experientes, especialmente os chefes, funcionam como mentores, transmitindo experiência aos jovens formandos e criando novos líderes. Em síntese, o objetivo deste artigo é demonstrar que nossa árdua e nobre missão consiste, paradoxalmente, em prover nossos Aspirantes tanto de raízes quanto de asas e em estar tão dispostos a ensinar com convicção e entusiasmo, quanto a observar, ouvir e, por que não?, a se surpreender e a aprender com nossos jovens. Afinal,

como menciona a filósofa Hanna Arendt, a ruína do nosso mundo seria inevitável se não fosse a renovação.

NEM LINEARES, NEM RASOS, NEM LÓGICOS

Em resumo: somos seres altamente complexos – multideterminados, ambíguos e, muitas vezes, imprevisíveis. Não nascemos como páginas em branco, já trazemos potencialidades. Se o caráter pode ser forjado pelo meio, o temperamento, por outro lado, é uma faceta inata da personalidade, que diferencia os indivíduos entre si e faz com que eles reajam distintamente a uma mesma estratégia educacional. Assim não pode haver “receitas” em educação. Há que haver empatia, sensibilidade, criatividade e flexibilidade para empregar diversas estratégias, conforme as necessidades, lembrando sempre que o produto final não depende só do mestre. Há muitos “mestres”.

Não há espaço para onipotências. Serão sempre muitas as influências: as de origem genética, as da família nuclear, as do meio social, as das diferentes escolas e mestres, as dos adultos significativos, as do grupo de iguais, as dos amigos mais próximos, as da namorada, as da mídia; todas essas, influências ponderadas e relativizadas pelas escolhas pessoais – o “livre arbítrio” de cada indivíduo. E, ainda, depois da contribuição de Freud (1856-1939), com a Psicanálise, descobrimos que nem mesmo da nossa própria vontade somos senhores soberanos, já que grande parte de nossas motivações seriam inconscientes. Para citar um exemplo didático, nosso aluno pode estar determinado a progredir, no nível motivacional manifesto e consciente, enquanto suas escolhas e decisões promovem resultado contrário, evidenciando uma espécie de autossabotagem, devido a uma baixa autoestima, que funciona também como motivação para ele, só que no nível inconsciente (“confirmar que ele realmente não tem valor”). Freud afirma também que somos seres em conflito, pressionados por pulsões primitivas em si antagônicas – afeto e agressividade – e também pelas exigências da civilização, contrárias à livre manifestação dos instintos e do egocentrismo primitivo e natural do ser humano.

Apesar de tudo isso, somos eternos aprendizes, seres

extremamente adaptáveis, que tendem para o autodesenvolvimento, a saúde e o equilíbrio. Mas como ocorre esse processo em direção ao crescimento e à maturidade? Desenvolvimento contínuo? Não! Conquistas sucessivas e ascendentes? Nunca! Costumamos ter uma expectativa de que, a cada novo hábito adquirido ou a cada etapa atingida, o indivíduo superaria, automaticamente, hábitos ou fases anteriores, e ficamos preocupados quando observamos que, por vezes, alguns de nossos Aspirantes parecem “andar para trás”. Na realidade o desenvolvimento se faz com idas e vindas – “dois passos para frente e um para trás”, um jogo de progressões e regressões, de períodos de melhor desempenho e outros de pior funcionamento. Evoluir não implica supressão das etapas anteriores. O que ocorre é uma reintegração dessas etapas na personalidade, enriquecida com as novas aquisições, pois, como afirma a psicóloga M. Tereza

Maldonado: “...dentro de cada um de nós coexistem a criança, o adolescente e o adulto.” A utilização desses recursos enriquece nossa sensibilidade e é justamente isso que vai permitir o estabelecimento de um contato empático com os jovens, que pretendemos influenciar positivamente. Contudo, essa característica não linear do processo de desenvolvimento psicológico do ser humano faz com que a educação consista, necessariamente, na arte da repetição, no exercício paciente e criativo da repetição dos mesmos princípios e valores de diversas formas e em diferentes momentos. Isto não significa que falhamos, pelo contrário, estamos fazendo nosso trabalho como ele tem que ser feito. Estamos sedimentando as conquistas, consolidando as raízes do jovem aprendiz e configurando-nos como referências significativas no campo de influências da formação do caráter do jovem.

COMUNICAÇÃO: RECURSO OU ARMADILHA?

Como docentes ou Oficiais que servem em Organizações Militares de Formação, atuamos essencialmente como educadores. Se um dia, como técnicos, ou em funções operativas, ou logísticas, acreditamos que nossos problemas eram basicamente tecnológicos e materiais, agora, não podemos ter dúvidas de que nosso objeto de trabalho e nossos problemas dizem respeito ao ser humano. Interagir saudavelmente não

é uma opção para educadores; interagir é a natureza e o cotidiano do seu trabalho.

Watzlawick, pesquisador dos efeitos comportamentais da comunicação humana, afirma, em sua obra sobre Pragmática da Comunicação, que toda a interação humana pode ser reduzida à comunicação e que não comunicar é simplesmente uma impossibilidade, pois qualquer conduta humana, mesmo o silêncio ou a inatividade, tem valor de mensagem, porque influencia e desencadeia reações nos outros indivíduos. Pode-se concluir, então, que dominar estratégias de comunicação constitui-se em requisito indispensável para qualquer educador. Mas seria esta uma tarefa simples?

Quando empregamos um idioma comum, temos certeza de que utilizamos o mesmo código e acreditamos que a comunicação é inevitável e inequívoca. Ledo engano. Cada indivíduo é

um microcosmo, que se constrói a partir de sua própria história, única, com suas vivências e experiências particulares. Sob este enfoque, toda tentativa de comunicação constituir-se-ia em desafio, um microconfronto “intercultural”. A capacidade de comunicação seria simultaneamente, a maior prerrogativa humana e uma constante armadilha de desencontros e conflitos.

A psicóloga M. Tereza Maldonado, que atua na área de Psicologia Preventiva e trabalha com grupos de treinamento em formas de comunicação, com o objetivo de facilitar a construção de recursos melhores para os relacionamentos na família, na escola e na empresa, considera que há formas de comunicação que permitem alcançar melhor qualidade de vida e isto pode ser transmitido a todas as pessoas que se disponham a desenvolver melhores estilos de comunicação. Apresentar-se-á a seguir alguns conceitos gerais relativos a esse tema, buscando despertar o interesse para as importantes ferramentas, que estão ao alcance do educador e podem facilitar, melhorando muito o seu trabalho.

Dentre as formas de comunicação típicas citadas pela autora, destacam-se três empregadas com frequência nos processos educacionais que, se por um lado têm certamente aplicação oportuna, por outro, também podem acarretar efeitos desvantajosos, quando indiscriminadamente utilizadas.

“Essa característica não linear do processo de desenvolvimento psicológico do ser humano faz com que a educação consista, necessariamente, na arte da repetição, no exercício paciente e criativo da repetição dos mesmos princípios e valores de diversas formas e em diferentes momentos.”

▼ **“Dar ordens”** é prática consensual e corriqueira na preparação para uma profissão em que a disciplina precisa superar o instinto de autopreservação e a pronta obediência pode significar a diferença entre a vitória e a derrota, ou a vida e a morte. Entretanto, se este for o único recurso comunicacional do educador, alguns efeitos colaterais indesejáveis podem sobrevir, tais como: conformismo, dependência e falta de iniciativa; ou, por outro lado, franca rebeldia, ou resistência passiva; e, ainda, dissimulação e desvios de caráter, visando burlar um sistema, que não foi devidamente introjetado. Tudo depende do perfil psicológico, incluindo o temperamento, do educando em questão. É evidente que é indesejável e até impossível não se dar ordens, mas, quando se é capaz de utilizar também outros recursos de comunicação, torna-se viável dar poucas ordens, evitando-se um desgaste natural. “Dar ordens é como dar antibióticos: se utilizados em doses adequadas quando necessário, surtem bons efeitos; quando usadas e abusadas, fazem mal e tornam a pessoa insensível.” (Maldonado, 2008).

▼ **“Dar lições de moral”** seria uma forma de inculcar princípios e valores, mas por serem, geralmente, apresentadas em tom de superioridade e de forma abstrata, generalizada e estereotipada, acabam surtindo pouco efeito prático. Os “sermões” tendem a ser idealizações impostas de fora para dentro, que desconsideram os reais sentimentos humanos, e seu uso contínuo pode promover sentimentos de inadequação e baixa autoestima, aspectos estes que não se coadunam com o perfil militar. Como demonstra a tradicional apologia do exemplo, tão sabiamente exaltado por nós, militares, atos e atitudes transmitem lições de modo muito mais convincente e eficaz.

▼ **“Negar, distrair, fugir de problemas ou dar falso apoio”** (“tudo vai ficar bem!”) seriam estratégias que visam evitar o contato com sentimentos “perturbadores”. A motivação oculta para o emprego de tais modalidades de comunicação pode ser diminuir nossa própria angústia diante do sofrimento alheio e nosso medo de compartilhar momentos difíceis. O senso comum considera que explicitar e falar sobre emoções “negativas” pode agravá-las, trazer mais sofrimento, fragilizar o indivíduo ou mesmo desestruturá-lo totalmente. Outro equívoco bastante difundido é a noção de que o autocontrole emocional corresponderia à completa frieza ou ausência de emoções. Na verdade, só controlamos perfeitamente aquilo que conhecemos. Apenas sofrimentos enfrentados podem ser superados e, se nesse percurso de elaboração da

dor pudermos ter pessoas ao nosso lado que não têm medo dos sentimentos suscitados, uma vez que demonstram que podem ouvir e falar abertamente sobre isto, certamente o sofrimento parecerá menos ameaçador. Nossos Aspirantes, jovens em evolução, certamente vivenciam miríades de emoções de toda ordem. Em regime de internato, eles precisam de destemidos mentores, que possam, nos momentos necessários, depor o escudo da autoridade, estabelecendo um relacionamento que, além de respeitoso, possa ser, também, próximo e acolhedor, ajudando-os a conquistarem a maturidade e o almejado autocontrole, atributos indispensáveis ao militar.

Quanto às formas facilitadoras de comunicação, pode-se citar, resumidamente, as que se seguem:

▼ **“Explicitar o sentimento do outro e/ou auto-expressar sentimentos”** aprofunda e fortalece o relacionamento, aumenta a confiança mútua, desenvolve o autoconhecimento e a empatia, ajuda a desfazer malentendidos que entram o trabalho de equipe e interferem no desempenho prático.

▼ **“Confrontar: evidenciar consequências”** equivale a demonstrar para o indivíduo ou para o grupo quais as consequências negativas de determinadas atitudes e comportamentos no ambiente ou nas outras pessoas, esclarecendo os porquês de determinados insucessos e conflitos, ou respaldando a necessidade de certas regras preventivas.

▼ **“Colocar limites”** sobre o que pode e o que não pode ser feito de forma leal, isto é, limites justificáveis e justos, bem como enunciados com firmeza, clareza e concisão, sem dar margem a ambiguidades.

▼ **“Orientar antecipatoriamente”** corresponde a preparar o outro, com otimismo realista, para acontecimentos importantes, especialmente para o que é desconhecido e provoca angústia, ansiedade ou medo.

▼ **“Reassegurar e ensinar autoconfiança”**, diferentemente do que ocorre no consolo do “falso apoio”, consiste, primeiro, em reconhecer e facilitar a expressão de sentimentos para, depois, ajudar a pessoa a “ver o outro lado da moeda”, mostrando aspectos da realidade que ela não está conseguindo enxergar ou valorizar, e fornecendo informações corretivas.

O segredo do sucesso no relacionamento interpessoal como educador apoia-se num tripé de fatores: a consciência da nossa missão (objetivo); a sintonia empática com as outras pessoas envolvidas no processo (companheiros de trabalho e educandos); e o conhecimento e emprego oportuno e flexível das múltiplas estratégias de comunicação.

“COACHING” – O OLHAR ATENTO SOBRE OS PRIMEIROS “VOOS”

Concordando com as palavras da educadora, filósofa e psicanalista Samanta Obadia, educar é um processo de ensinar, adestrar, repetir, insistir, limitar, conscientizar e responsabilizar para, então, libertar. Libertar na esperança de que nossos alunos nos ultrapassem e superem, não de que meramente nos copiem. Raízes e asas é o que a educação deve poder propiciar às novas gerações. Contudo, o libertar não deve ser ruptura e, sim, processo. Como seria isto? Busquemos, como educadores, analisar esta questão da “ruptura” X “processo” na formação. Vejamos, por exemplo, o caso dos Quartanistas. Já são veteranos, receberam a “cana do leme”, devem ter mais responsabilidades, são quase Oficiais, mas ainda permanecem Aspirantes. E os Oficiais-Alunos? Estes são valiosos colaboradores, sem os quais a administração do Cor-

“Educar é um processo de ensinar, adestrar, repetir, insistir, limitar, conscientizar e responsabilizar para, então, libertar. Libertar na esperança de que nossos alunos nos ultrapassem e superem, não de que meramente nos copiem. Raízes e asas é o que a educação deve poder propiciar às novas gerações.”

po de Aspirantes se torna praticamente inviável, são promessas de grandes Oficiais, mas não são, ainda, Oficiais. É preocupante que venham, eventualmente, a ser empregados como meros elementos executores, que apenas possibilitam que educadores, sem sombra de dúvida, frequentemente assoberbados, se desencumbam, a tempo, de todas as suas tarefas. Mesmo Oficiais-Alunos necessitam de supervisão, de “feedback” construtivo e de orientação dos profissionais mais experientes. Guardas-Marinhas, da mesma forma, não são Oficiais, precisam ainda de supervisão. Segundos-Tenentes são “quatis-rabudos” como, sabiamente, reza a gíria naval, são projetos de Oficiais, são teóricos, plenos de conhecimentos e de potencial, repletos de energia e de boas intenções, porém não foram curtidos e arejados pela prática. Nem mesmo eles são, imediatamente, Oficiais, no sentido pleno da palavra. Nas avaliações do período Pós-Escolar, que realimentam o Sistema de Ensino Naval, enquanto a maioria dos superiores



têm consciência de seu papel de mentor, alguns dos primeiros Chefes dos Oficiais recém-chegados, no afã de obter uma equipe pronta e operante, gostariam de receber logo “Segundos-Tenentes experientes”(!). Como preencher essas lacunas? Como chegar a obter esse profissional pronto de que a Marinha precisa? A solução, que vem sendo largamente empregada nas organizações civis e que, desde sempre, foi, intuitivamente, utilizada pelos verdadeiros líderes militares – líderes educadores – é o que vem sendo chamado de “coaching”.

O termo “coaching” foi criado recentemente na área de gestão e corresponde a uma filosofia de liderança que se assenta no pressuposto de que a aquisição e o desenvolvimento de competências são processos contínuos e da responsabilidade de todos, e não apenas episódios isolados e limitados no tempo. O “coaching” representa as atuações dos líderes, mais experientes, voltadas para ajudar os seus subordinados a trilharem seus próprios caminhos de autodesenvolvimento, descobrindo a melhor forma de

expressar seus talentos. Na prática, o “coach” ajuda o seu subordinado a aprender, a descobrir as áreas de maior potencial de desenvolvimento, a desenvolver a sua inteligência emocional, a fazer opções, a definir os seus objetivos, a analisar os seus próprios erros, bem como as suas causas e as formas de os corrigir, facultar-lhe informações e pistas que lhe permitam tomar decisões e resolver problemas práticos: sucintamente, o “coach”, disponibiliza-se e, de certa forma, coloca-se a serviço do seu subordinado. O tempo gasto nesse treinamento inicial será amplamente recompensado a médio e longo prazo. Aliás, uma das principais competências de liderança é justamente a capacidade de treinar e desenvolver líderes subordinados. R. Charan, em sua obra “O Líder Criador de Líderes”, afirma que alguns chefes serão melhores nesse papel do que outros, mas os que não apresentam o interesse ou a mentalidade para observar os comportamentos e decisões dos subordinados, para oferecer “feedback” e orientações, estes simplesmente não devem ser chefes. Por que isso deveria fazer parte do trabalho dos chefes, tanto quanto administrar, atuar operativamente

ou controlar material e orçamento? Segundo o autor, porque os chefes são as pessoas mais bem posicionadas para observar líderes subordinados em ação, fornecendo “feedback” em tempo real, compartilhando experiência e sabedoria e mantendo-os focados nas coisas certas. Muitos chefes, inicialmente, fazem objeção a esta função, por entenderem que ela demanda tempo demais. À luz da sua experiência como consultor,

R. Charan entende que, com a continuidade, a observação e o aconselhamento dos subordinados transforma-se, cada vez mais, em parte inerente da rotina dos líderes, tornando-se uma espécie de segunda natureza. Os chefes que são bons nisso desenvolvem mais seus subordinados, criam melhores equipes e, decorrentemente, expandem sua própria capacidade.

A função precípua das Academias Militares é formar líderes para o combate. Se um consistente embasamento teórico de liderança é essencial, a prática supervisionada é imprescindível para a formação de líderes. Esse processo de “coaching” ou de

mentoria deve ter início nas Academias e prosseguir na carreira, acompanhando a complexidade crescente dos níveis de decisão do Oficial.

CONCLUSÃO

Em educação, autor e obra – o ser humano – são tão fascinantes quanto complexos. Somente uma soma harmônica de esforços pode viabilizar essa desafiante e árdua missão. Felizmente, nas Forças Armadas podemos contar com equipes multidisciplinares. Na Escola Naval temos homens e mulheres, Oficiais e Civis de diferentes formações, Corpos e Quadros, da ativa e da reserva, dos setores administrativo, acadêmico e militar - todos dispostos a contribuir para dotar a Marinha de bons Oficiais. Em nenhuma outra instituição brasileira, o slogan do governo “Brasil: um país de todos” se expressa com tanta propriedade como nas Forças Armadas. Temos brasileiros de todos os cantos do Brasil e de todas as raças e classes sociais em nossas fileiras. Nosso espaço é de inclusão, e nossa força está no aprovei-

“Na Escola Naval temos homens e mulheres, Oficiais e Civis de diferentes formações, Corpos e Quadros, da ativa e da reserva, dos setores administrativo, acadêmico e militar - todos dispostos a contribuir para dotar a Marinha de bons Oficiais. Em nenhuma outra instituição brasileira, o slogan do governo “Brasil: um país de todos” se expressa com tanta propriedade como nas Forças Armadas.”

tamento da riqueza proporcionada pela diversidade. Contudo, como harmonizar tantas diferenças em prol de um objetivo comum? Muitas vezes esbarramos nos entraves da própria natureza humana, que teme o que não conhece e rechaça, preconceituosamente, o que é diferente. O brilhante Professor-Doutor e estimado mestre, Helmuth Krüger, considera que o mais básico e essencial princípio ético da humanidade seria, justamente, o da tolerância para com as diferenças. Afinal, há várias formas válidas de ser e de viver.

A multidisciplinaridade e o trabalho de equipe são o caminho para o cumprimento da nossa missão de educadores e a tolerância e o diálogo são os nossos desafios diuturnos. Em nossos esforços de autossuperação, lembremo-nos de que somos o grande espelho em que nossos jovens aprendizes se miram e que, de uma forma ou de outra, estamos sempre implicados nos acontecimentos que dizem respeito a eles. Os atos dos aprendizes remetem, inexoravelmente, a reflexos dos mestres.

BIBLIOGRAFIA

ARENDETT, Hanna . *Entre o Passado e o Futuro* . São Paulo: Editora Perspectiva, 2005.

CHARAN, Ram . *O Líder Criador de Líderes* . Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

MALDONADO, Maria Teresa . *Comunicação entre Pais e Filhos*. São Paulo: Integrare Editora, 2008.

OBADIA, Samanta . *Pessoas, Palavras, Valores: Elos em Construção*. Rio de Janeiro: Letra Capital Editora, 2009.

WATZLAWICK, Paul, BEAVIN, Janet H. & JACKSON, Don D. *Pragmática da Comunicação Humana*. São Paulo: Cultrix, 1996.

DIRETORIA DE ASSISTÊNCIA SOCIAL DA MARINHA

Qualidade de vida para a Família Naval



Locais de Atendimento:

Área Rio: AMRJ, CIAA, CIAMPA, ComDivAnf, ComernCh, DHN e SASM.

Demais Áreas: Com2ºDN, Com3ºDN, Com4ºDN, Com5ºDN, Com6ºDN, Com7ºDN, Com8ºDN, Com9ºDN, ComForAerNav, CTMSP, EAMCE, EAMPE, EAMES e EAMSC.