

# Desenvolvimento de lideranças em integrantes de um Programa de Música na Bahia, Brasil

*GTE 09 - Educação Musical em espaços alternativos de formação*

## Comunicação

Alexandre Guimarães  
NEOJIBA  
alexandreguimaraes@neojiba.org

André Gomes Felipe  
NEOJIBA  
andregfelipe@neojiba.org

**Resumo:** Este artigo apresenta a metodologia de desenvolvimento de liderança em um programa de desenvolvimento social pela música na Bahia, Brasil. O artigo cobrirá a história do programa, com foco no desenvolvimento da liderança entre seus integrantes, em discussão com a bibliografia sobre aprendizado cooperativo, ensino entre pares e ensino coletivo no ensino da música. Como metodologia, uma revisão histórica do programa, uma visão em perspectiva das lideranças já produzidas e como se forma a liderança no presente. Também discutimos o que pode ser feito para garantir a solidificação dessa formação e quais são as perspectivas futuras do programa nessa área.

**Palavras-chave:** Liderança na educação música, Aprendizagem Cooperativa, Ensino coletivo de instrumentos musicais.

## Introdução

NEOJIBA, Núcleos Estaduais de Orquestra Juvenis e Infantis da Bahia, é um programa prioritário do Governo do Estado da Bahia, no Brasil, criado em 2007 pelo maestro e pianista Ricardo Castro. Sua missão é “promover na Bahia o desenvolvimento e a integração social principalmente de crianças, adolescentes e jovens em situação de vulnerabilidade por meio do ensino e prática musical coletivos”. (NEOJIBA, 2019, p. 11). Em 2019, cerca de 6.000 crianças, adolescentes e jovens foram contemplados direta e indiretamente com as ações de formação musical em um total de 14 núcleos em todo o estado da Bahia.

O NEOJIBA trabalha com educação musical em vários aspectos, oferecendo aos membros do Núcleo Central do NEOJIBA (NCN), Núcleos de Prática Musical (NPM) e Núcleos Territoriais do NEOJIBA (NTN) atividades como prática orquestral e de canto coral, música de câmara, aula de regência, aula teórica, capacitações

para monitoria pedagógica, organização e composição de oficinas, bem como um programa de treinamento em áreas técnicas, como documentação e memória, produção e luteria.

Não há audições para iniciantes. As audições públicas são realizadas apenas para a entrada dos integrantes das orquestras e coros mais avançados do Programa, sediados no Núcleo Central do NEOJIBA, e que passam pelos programas de capacitação dos jovens multiplicadores.

A prática e o ensino coletivo de música são as principais ferramentas usadas pelo programa NEOJIBA para trabalhar valores como cooperação, respeito, solidariedade e disciplina. Dentro dos 12 núcleos, as atividades de prática instrumental e de canto coral são gratuitas, regulares, realizadas em ambiente de boas condições e com a presença de instrutores em um processo contínuo de treinamento.

No programa NEOJIBA, todos são convidados a exercer os dois lemas orientadores:

1. "Aprende quem ensina" incentiva a prática de compartilhar conhecimento. Membros mais experientes ensinam os mais jovens para que o processo de ensino e aprendizagem de música seja eficaz.

2. "Lugar de plateia é no palco" enfatiza que a prática musical pode estar ao alcance de todos, independentemente de aptidão especial. Qualquer pessoa é capaz de cantar ou tocar um instrumento em condições apropriadas.

A prática instrumental ou de canto coral ocorre principalmente em grupos musicais variados, mas também em formações de música de câmara. Praticar em conjuntos menores ajuda a fortalecer um senso de iniciativa e responsabilidade pessoal. Por outro lado, a participação em conjuntos orquestrais maiores ajuda a desenvolver disciplina em relação às hierarquias, senso de integração e apoio mútuo.

Na atividade musical coletiva, os participantes são convidados a exercer uma experiência social e comunitária positiva. Cada membro desenvolve e compartilha seu conhecimento com uma atitude respeitosa e colaborativa para superar seus próprios desafios e alcançar o sucesso pessoal e comunitário. O NEOJIBA acredita que quanto mais tempo dedicado a fazer música de excelência

como um grupo, mais resultados serão alcançados e direcionados para outras áreas da vida de seus integrantes.

Professores e monitores são incentivados a criar processos que permitam ao integrante desenvolver o hábito de criar modelos, ou pequenos exemplos para a prática de seus colegas. Dessa forma, aparecem os líderes de cada turma que podem reproduzir os exemplos feitos pelo professor e ajudar os colegas a desenvolver grupos de estudo para a prática coletiva e diferentes modelos de exercícios técnicos para o processo individual.

## **Metodologia - Aprende Quem Ensina**

Diante da alta de oportunidades, desigualdade social, racismo, entre outros desafios cotidianos e estruturais, o NEOJIBA apresenta a educação musical como um caminho para a transformação social e a integração social. Para que os princípios, valores e metas do programa se concretizem, é de suma importância a existência de seus jovens líderes atuais e a criação de novas lideranças. Assim como em muitos programas sócio-musicais, seus líderes são guias que tomam a frente de situações de ensino aprendizagem buscando novas possibilidades de soluções, são agentes de transformação não somente dentro do programa, mas também em suas comunidades.

O NEOJIBA acredita que sua principal força motriz para a criação e desenvolvimento de novos líderes é a possibilidade de multiplicar o conhecimento existente dentro do programa, ou seja, a prática do nosso lema “Aprende quem ensina”.

Este lema, estabelecido pelo fundador do Programa NEOJIBA, Ricardo Castro desde o início do Programa em 2007 (Castro, 2017, p. 51) foi inspirado no provérbio latino “*docendo discimus*” - “Aprende quem ensina”, entendido aqui como a prática de compartilhar conhecimento desde o mais cedo possível. Para a eficácia dos processos de ensino e aprendizagem de música em NEOJIBA, os membros mais experientes ensinam - informalmente na base e depois formalmente com o sistema de monitoria - para os menos experientes.” (NEOJIBA, 2019, p. 7)

O “Aprende quem ensina” no NEOJIBA utiliza tutoria entre pares, ou ensino recíproco, termos definidos por Monero e Gisbert (2005) no contexto da aprendizagem cooperativa. Segundo os mesmos autores:

A aprendizagem cooperativa é uma metodologia que transforma a heterogeneidade, isto é, as diferenças entre os alunos que, logicamente, encontramos em qualquer grupo em um elemento positivo que facilita o aprendizado. Na verdade, os métodos de aprendizagem cooperativa não tiram partido apenas das diferenças entre os alunos, mas muitas vezes precisam delas. A diversidade, inclusive a de níveis de conhecimento. (MONERO E GISBERT, 2005, p. 9)

A condução de atividades cooperativas dentro da sala de aula desenvolve nos integrantes sua autoestima, autoconfiança, senso de solidariedade e comprometimento, bem como o desejo de crescer dentro do programa, tornando-se monitores. Segundo Castro (2017, p. 111):

A tutoria entre pares trabalha com capacidade de colaboração e autoconfiança. O sentido de responsabilidade e trabalho em equipe é muito evidente no NEOJIBA e está presente em todos os núcleos, se manifestando em integrantes de diversos níveis sociais e de conhecimento. Ter uma orquestra modelo como a Orquestra Juvenil da Bahia, onde todos são multiplicadores, é um diferencial que potencializa a busca por transformação social (CASTRO, 2017, p. 11)

Portanto, o lema “Aprende quem ensina” por meio da aprendizagem colaborativa é a base para a criação de novas lideranças dentro do NEOJIBA, define os valores do programa e é o caminho para alcançar sua missão institucional e atender às demandas de ensino. O lema do NEOJIBA permeia as atividades pedagógicas do programa e o desenvolvimento de todos os programas e capacitações coletivas de ensino de música criados no NEOJIBA.

## **A formação de líderes no NEOJIBA**

Desde a sua fundação, o Programa NEOJIBA investe no treinamento extramusical de seus membros em várias áreas. Existem vários exemplos de pessoas que passaram pelo ciclo musical do NEOJIBA, tocaram na orquestra principal e foram trabalhar profissionalmente em várias áreas do próprio programa. Do ponto de vista pedagógico, existem profissionais que atuam como professores e coordenadores de instrumentos, mas também há pessoas que descobriram que têm maior afinidade com outras áreas, como produção musical, luteria e coordenação administrativa dos núcleos.

Temos o exemplo de David Matos, ex-violoncelista da Orquestra Juvenil da Bahia, membro fundador do NEOJIBA, que se tornou coordenador do Atelier Escola de Luteria (AEL). Há também o caso do coordenador de produção Rogério Lima, ex-contrabaixista da Orquestra Juvenil da Bahia, além de Flávia Santos e Daniel Machado, que trabalham na equipe de produção do programa. Também existem coordenadores de outros núcleos que vieram da orquestra e agora multiplicam o conhecimento orquestral para centenas de crianças, como Esdras Efraim, Ednei Ipojucan, Nataly do Vale e Gabriel Darlan.

Também podemos falar sobre os Coordenadores Pedagógicos, responsáveis pelo desenvolvimento do currículo e das metodologias usadas por todos os professores (instrutores). Todas essas pessoas se formaram na metodologia do NEOJIBA, tocando na orquestra e aproveitando as oportunidades que surgiram.

Atualmente, o NEOJIBA possui alguns programas específicos para a formação de novos multiplicadores e líderes, com as seguintes ações pedagógicas como complemento de suas atividades regulares:

#### **Programa de Ensino Coletivo de Excelência em Música e Treinamento Prático com Monitoramento Supervisionado (PROMS)**

O Programa de Ensino e Prática em Música de Excelência Coletiva com Monitoramento Supervisionado (PROMS) é destinado a integrantes das principais formações musicais que concluíram o ensino médio, com idade máxima de 27 anos para a Orquestra Juvenil e o Coro Juvenil da Bahia. O Programa capacita músicos multiplicadores por meio de oficinas pedagógicas, treinamento contínuo por meio de atividades de monitoramento, com o apoio e a supervisão da equipe pedagógica do NEOJIBA.

#### **Projeto Músicos Multiplicadores (PROMULTI)**

O Projeto Músicos Multiplicadores (PROMULTI) consiste no planejamento e implementação de ações formativas através da prática artística coletiva em instituições, escolas ou associações culturais de livre escolha do músico multiplicador, preferencialmente em seus próprios bairros ou comunidades.

Este projeto é destinado a membros da Orquestra Juvenil e do Coro Juvenil da Bahia. O objetivo é incentivar ações de solidariedade e empreendedorismo

entre jovens músicos. No ano de 2019, foram setenta e oito membros divididos em dezessete equipes, desenvolvendo atividades em diferentes locais da cidade de Salvador.

### **Programa de Ensino e Treinamento Coletivo de Música - Jovens Líderes**

O Programa de Ensino e Treinamento em Música Coletiva - Jovens Líderes é um programa de treinamento para adolescentes e jovens adultos membros dos Núcleos de Prática Musical da NEOJIBA. Tem a duração de dez meses e oferece treinamento contínuo por meio de atividades de monitoramento com supervisão da coordenação do Núcleo de Prática Musical e dos instrutores da NEOJIBA.

### **Programa de Capacitação em Ensino Coletivo - PROCEC**

O Programa de Capacitação em Ensino Musical Coletivo, PROCEC consiste no oferecimento de bolsa-auxílio e um programa de capacitação continuada à jovens músicos multiplicadores, integrantes de outros projetos musicais, no interior da Bahia, durante 10 meses. Esses jovens propõem, individualmente, uma atividade de ensino em seus projetos e, para aplicá-lo, recebem capacitações e acompanhamento de profissionais da equipe pedagógica do NEOJIBA, com anuência, acompanhamento e apoio do responsável pedagógico do projeto musical no qual o bolsista é integrante.

As atividades de capacitação são mensais e ocorrem à distância, com alguns encontros presenciais obrigatórios, custeados pelo Programa. Ao fim desse percurso formativo, o bolsista deve apresentar um produto final, previamente acordado, demonstrando os resultados obtidos nas suas atividades práticas. O PROCEC busca promover o ensino e a prática coletiva da música, como meio de desenvolvimento social de crianças e jovens, atendidos por outras iniciativas musicais que comungam dos mesmos objetivos que o Programa NEOJIBA.

### **Multiplicador Territorial**

Multiplicadores Territoriais são membros de NTNs admitidos em um processo de seleção interno. Os jovens selecionados passam por um programa de formação de jovens músicos multiplicadores por meio de práticas musicais e pedagógicas, para que possam contribuir com as atividades musicais nos Núcleos

Territoriais do NEOJIBA e também apoiar ações pedagógicas em projetos parceiros. As atividades do Multiplicador Territorial são as mesmas das do Jovem Líder.

## **Discussão com bibliografia**

A discussão com a bibliografia deste artigo busca substanciar as vantagens e características específicas da filosofia "Aprende Quem Ensina", do programa NEOJIBA, por meio da exponenciação de vários autores que falam dessa experiência, mas com nomes ou especificidades diferentes. Como a Orquestra Juvenil e o Coro são o exemplo para todos os outros grupos, e o modo de aprendizado é o ensino coletivo e cooperativo, espera-se que a forma de ensino usada nos NPMs se baseie nessa ideia.

Nesse sentido, Riveros-Barrera (2012) defende modelos de grupos de liderança com o objetivo de disseminar melhor o conhecimento nos processos de aprendizagem, apresentando o conceito de liderança distribuída. O autor considera que a coletivização da liderança em grupos de educadores de referência beneficia a melhoria dos processos educacionais e gerenciais no contexto da escola moderna. Esse paralelo se parece muito com a opção do programa NEOJIBA de ter um grupo modelo de membros multiplicadores de conhecimento. Essa democratização do conhecimento e da liderança tutorial também é apoiada por Armijo et al. (2017), que argumenta que o sucesso de projetos educacionais é mais eficaz ao minimizar lideranças autocráticas em favor de grupos de liderança compartilhados.

A possibilidade de atuar como monitor nos Núcleos do programa permite ao músico uma experiência diferente daquela vivida na orquestra, transferir seus conhecimentos e, como parte de um programa de desenvolvimento social, devolver à sociedade o conhecimento recebido. Mais do que a oportunidade de aprender a ensinar - uma habilidade extremamente necessária no contexto dos músicos hoje em dia - ele tem a possibilidade de conhecer uma realidade que ele ou ela pode ter experimentado, mas agora como responsável pelo processo de ensino-aprendizagem, e não como um estudante. E porque essa realidade é tão próxima do que eles estão vivendo - ele, um integrante, ensinando outro integrante - é o que lhe permite refletir diretamente sobre sua prática.

Analisando o ambiente da educação universitária, Bustos-Gonzales (2018) destaca que o desempenho dos alunos como tutores favorece a aquisição e o

desenvolvimento de habilidades cognitivas e sociais, aumentando ainda mais o papel do tutor como líder na condução e dinamização de pequenos grupos. A transposição desta declaração para o contexto do programa NEOJIBA, além de endossar o lema “aprende quem ensina”, reitera o caráter de desenvolvimento social do programa e os princípios da liderança distribuída nos processos educacionais.

O programa NEOJIBA também se caracteriza pelo uso do ensino coletivo de instrumentos musicais, que contrasta com a forma “tradicional” de ensino instrumental individual, amplamente utilizado em conservatórios e escolas de música.

Portanto, além da perspectiva de troca de conhecimentos entre os próprios membros, o processo de aprendizagem de cada membro do programa também é permeado pela troca de experiências que o ensino coletivo proporciona. Ou seja, não apenas o membro mais velho se beneficiará de aprender a ensinar, mas também o relacionamento entre os pares é aprimorado, permitindo que essas relações de ensino-aprendizagem sejam tanto entre professor-integrante quanto entre integrante-integrante.

Esse modelo é mais favorável aos diversos e potenciais contextos sociais dos alunos do programa e pode afetar os processos de troca de conhecimento. O indivíduo que lidera a atividade se torna progressivamente capaz de identificar não apenas questões musicais técnicas, mas também considerar como a realidade social dos alunos em sala de aula pode melhorar ou influenciar o processo de aprendizagem. Nóbrega e Palheiros (2015), ao analisar projetos musicais com foco no desenvolvimento social, reafirmam que essa atitude está em harmonia com as premissas de uma pedagogia social eficaz nos tempos contemporâneos. Após pesquisas que incluíram a observação de rotinas pedagógicas, o autor afirma:

Há uma maior preocupação na formação humanizada do indivíduo e uma flexibilidade no processo pedagógico-musical, que busca se adaptar a cada realidade apresentada, bem como uma transformação e integração sociocultural dos participantes (NÓBREGA; PALHEIROS, 2015, p.3)

Como diz Tourinho (2007), “o professor é um modelo, que toca com facilidade, enquanto outros colegas agem como espelhos, refletindo (ou não) as dificuldades individuais do grupo”. O monitor agora se vê como um exemplo e,

como é sua responsabilidade exigir um bom comportamento de seus membros, ele é obrigado a demonstrar uma boa postura para eles. Portanto, quando falamos sobre ensino coletivo da perspectiva “aprende quem ensina”, também queremos dizer que, para uma aula bem-sucedida, o monitor precisa estar ciente do básico, incluindo os comportamentos das crianças na sala de aula, e isso automaticamente o torna mais consciente de sua própria postura quando no lugar do aluno.

Em um ambiente heterogêneo, com muitas pessoas na situação de aprendizagem, com o professor incluído, podemos ter uma situação de desenvolvimento social em que, através e por causa da música, esses agentes podem ser tocados não apenas pelo conteúdo, mas pelas características humanas de fazer música. Os alunos interagem entre si e com o professor e aprendem habilidades não musicais, tão importantes ou até mais que a própria música. Afinal, saber ouvir, respeitar e agir de maneira social é essencial para fazer música e, ainda mais, para ser um agente da sociedade.

## Considerações finais

Ao longo deste artigo, procuramos demonstrar como os fundamentos do NEOJIBA são aplicados ao desenvolvimento da liderança de crianças e jovens, tanto no próprio programa quanto na vida. O trabalho realizado para o desenvolvimento social de seus membros, por meio de frequentes atividades musicais em grupo e reforçado pela conectividade de rede, promove oportunidades de descoberta de liderança dentro do programa.

Demonstramos que o “aprende quem ensina” é a base para a criação de novos líderes dentro da NEOJIBA, e define os valores e o caminho para alcançar a sua missão institucional. Através de programas como PROMS, PROMULTI, Jovens Líderes, PROCEC e Multiplicadores Territoriais, são fornecidas as ferramentas necessárias para que jovens e crianças desenvolvam seu potencial artístico e humano. Foram citados exemplos de jovens que passaram por esse processo e que atualmente desempenham papéis de liderança dentro e fora do Programa NEOJIBA, bem como muitos outros jovens que tiveram suas vidas tocadas após seu período no NEOJIBA.

Com base em um novo contrato de gestão com o governo da Bahia, que prevê ações até 2024, o Programa NEOJIBA terá maior cobertura no estado através

da criação e manutenção de seus Núcleos Territoriais. Assim, esse modelo de desenvolvimento de liderança aqui apresentado será ampliado e intensificado, cumprindo a missão institucional do programa, que é “promover na Bahia o desenvolvimento e a integração social de crianças, adolescentes e jovens, principalmente em situações vulneráveis, por meio do ensino e da prática musical coletivos.”

## **Bibliografia**

ARMIJO, C.P.; PUIGDELLIVOL, A.I.; ANTUNEZ, M.S. *O líder compartilhado como fator de suporte ao projeto de comunidades de aprendizagem*. Estudos Pedagógicos, v. 43, n. 1. 2017

BUSTOS-GONZALEZ, R. *Desarrollo de competencias genéricas em estudiosos que se comportam como instrutores pares na universidade*. Revista Colombiana de Educação, n. 75. Bogotá: 2015.

CASTRO, A.M. *Princípios Fundamentais na Prática Instrumental do NEOJIBA: um estudo de caso com os clarinetistas do programa*. Tese de doutorado. Escola de Música da Universidade Federal da Bahia. Salvador: 2017

MONERO, C.; GISBERT, D. *Tramas: procedimentos para uma aprendizagem cooperativa*. Porto Alegre: Artmed, 2005.

NASCIMENTO, M. A. T. *O ensino coletivo de instrumentos musicais na banda de música*. XVI Congresso da Associação Nacional de Pesquisa em Música, Anais. Brasília: 2006.

NEOJIBA. *Relatório Final Rede de Orquestras*. Salvador: NEOJIBA, 2019.

NEOJIBA. *Plano Político Pedagógico*. Salvador: NEOJIBA, 2019.

NÓBREGA, A. P.; PALHEIROS, G. B. (2015). *NEOJIBA: reflexões sobre o ensino das práticas em projeto social*. Congresso Nacional da ABEM, XXII, Anais. Natal: 2015.

RIVEROS-BARRERA, A. *A distribuição do líder como estratégia de melhoramento institucional*. Educação e Educadores, v. 15. 2012

TOURINHO, C. *Ensino Coletivo de Instrumentos Musicais: crenças, mitos, princípios e um pouco de história*. Congresso Nacional da ABEM, XVI. Anais. Mato Grosso do Sul: ABEM, 2007