



Júlio Furtado\*

# Liderar, gerenciar e gerir



**L**íder, gerente e gestor: o que os diferencia? São posições excludentes ou podem “habitar” uma mesma pessoa? Liderar é uma ação que independe de cargo. Existem pessoas que ocupam cargos de liderança, mas na verdade não lideram. Por outro lado, existem pessoas que lideram naturalmente, independentemente do cargo que ocupam. A liderança se legitima quando essas duas situações se encontram. Uma verdadeira liderança desafia os processos.

Desafiar os processos significa que o líder precisa ser um perseguidor da excelência. Nesse caso, todo resultado, para ele, é provisório, pois sempre pode melhorar. Essa condição exige que o líder tenha um constante olhar de aperfeiçoamento.

Gerenciar remete ao ato de fazer com que os processos funcionem como devem funcionar. O gerente providencia recursos e cria meios para que todos façam o que devem fazer, na hora em que devem fazer e da forma que deve ser feito. Gerenciar é tarefa muito próxima da expressão “prover + controlar”. O produto final de uma gerência eficaz são processos funcionando perfeitamente. Gerenciar bem uma escola é cuidar para que as aulas comecem no horário, para que não falte material, para que as atividades extras ocorram sem atropelos, enfim, é cuidar para que os processos da escola funcionem eficazmente. O ato de gerenciar, esclareço, não se reveste aqui de nenhum sentido menor. O gerenciamento, quando bem feito, é o ato de operacionalização da liderança. Não há líder sem gerente, sejam eles a mesma pessoa ou pessoas diferentes.

Gerir é gerenciar com a constante preocupação de desenvolver. Podemos dizer que o gestor é o gerente que é líder. Ser gestor, em alguns momentos, exige a imersão no processo, exige “misturar-se” para conhecer e avaliar. O gestor escolar “pisa o chão da escola” e se insere nos processos escolares para acompanhar, apoiar e avaliar o desem-

penho. Ser gestor é olhar para dentro, sem tirar o olho de fora. Para efetivar sua tarefa, o gestor precisa ter consciência das variáveis exigidas pelo ato de gerir. Sugiro uma reflexão em torno do que julgo serem as três principais variáveis da gestão. A primeira delas é o poder. O gestor precisa ter consciência da forma como exerce o poder e da necessidade desse exercício. Ao misturar-se, ao gerir de dentro, há a possibilidade de o gestor perder o referencial de poder. A segunda variável é o relacionamento. A ação da gestão se dá a partir da relação pessoal e, nesse sentido, o gestor precisa estar atento à gestão do relacionamento de sua equipe. O relacionamento pessoal deve girar em torno da causa e, para que a causa seja assumida por todos, o gestor precisa gerir o relacionamento, tendo o comprometimento como referencial. A terceira variável essencial para que uma gestão seja efetiva é a flexibilidade. O gestor precisa ser flexível para reconhecer que a ação coletiva é o caminho para o comprometimento da equipe e, para isso, precisa saber flexibilizar alguns posicionamentos. ■

\*Reitor da Uniabeu/RJ. Graduado em Pedagogia e Psicologia. Diplomado em Psicopedagogia. Especialista em Programação Neurolinguística. Mestre em Educação. Doutor em Ciências da Educação. Professor universitário de graduação e pós-graduação. Pós-graduado em Orientação Educacional, Gestalt-terapia e Dinâmica de Grupo

[www.juliofurtado.com.br](http://www.juliofurtado.com.br)