

# A formação de novos gestores



Marlon Dionison\*



**A**lice era uma excelente e experiente professora. Os alunos a admiravam, os pais confiavam no seu trabalho, os colegas de profissão viam nela um exemplo a ser seguido. O coordenador pedagógico, que dentro de um mês assumiria o cargo de diretor da escola, considerava que Alice seria a opção certa para substituí-lo. Contudo, a aposta de tê-la como gestora, que aparentemente traria um resultado notável, malogrou. A escola perdera uma mestra brilhante e ganhara uma gestora mediana.

Casos como esse são comuns em diversas áreas de atuação. Sabemos de habilidosos jogadores de futebol que empreendem uma carreira de técnico, mas não deslançam, e de médicos notáveis que, quando assumem a gestão de um hospital, não obtêm o êxito esperado. Se voltarmos ao campo da educação, também podemos observar coordenadores de áreas específicas que assumem a direção-geral, mas cujo desempenho fica aquém do esperado, e auxiliares de sala de aula que se tornam supervisores dos auxiliares devido à sua dedicação, mas que se perdem na nova missão.

Jim Collins, autor de títulos renomados, como *Empresas feitas para vencer* e *Vencedoras por opção*, comentou que a habilidade de liderança mais importante é escolher as pessoas certas e colocá-las nas posições corretas. Delegar novas responsabilidades a um profissional, tornando-o um gestor, é uma decisão que não se sabe ao certo em que resultará. Entretanto, é possível neutralizar alguns riscos e, conseqüentemente, diminuir a possibilidade do insucesso. Três dicas poderão facilitar essa transição.

... a habilidade de liderança mais importante é escolher as pessoas certas e colocá-las nas posições corretas.

O primeiro conceito que devemos fixar é que o gestor tem a responsabilidade global pela área ou pelo negócio que gerencia. Portanto, ao pensar em alguém para assumir um cargo de gestão, é imprescindível certificar-se de que o profissional tem interesse em desvincular-se das atividades essencialmente técnicas e atuar com processos administrativos e gerenciais. Deve-se questionar, por exemplo, se um coordenador pedagógico que ama discutir metodologias de ensino com seus professores, caso venha a assumir a direção-geral, terá a mesma empatia pelas questões relacionadas à redução da inadimplência das mensalidades. Nesse caso, o líder deve ter um diálogo franco com o liderado, alertando-o so-

bre as especificidades da nova função.

Conhecer a sua equipe é a segunda dica. Estabelecer um relacionamento próximo com os liderados é crucial para que se possa identificar se as novas atribuições que serão delegadas para o futuro líder serão um desafio estimulante ou uma tarefa enfadonha.

Por fim, uma estratégia utilizada por diversas organizações é o treinamento interno dos futuros gestores. Essa é a terceira dica, pois tem sido notoriamente uma prática bem-sucedida. Isso não significa apenas oferecer palestras, seminários e workshops para aqueles que possivelmente venham a assumir cargos de gestão. Na realidade, vai muito além. Deve ser um esforço cotidiano de ampliação das habilidades dos liderados, por meio da orientação do líder atual, levando em consideração quais são as características comportamentais e os conhecimentos técnicos necessários para desempenhar a função de gestor que está por vir.

Caso tornar sua instituição cada vez mais sólida e duradoura seja uma de suas intenções, sugerimos refletir diligentemente sobre as questões relacionadas às pessoas que a compõem. Lembre-se: para ter grandes gestores amanhã, sua organização deve manter um esforço consciente de formação de novas lideranças desde ontem. ■

\*Analista de Recursos Humanos do Sistema Ari de Sá

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