

Gestão escolar exige mais do que bom relacionamento



Tobias Ribeiro*

Díálogos do cotidiano são regularmente fonte de inspiração para reflexões a respeito de temas relevantes para a gestão das organizações. Nesse sentido, ressalto dois que presenciei recentemente, conectados entre si, e que ratificam que o bom relacionamento do gestor com a equipe é de extrema importância, mas não o suficiente para que ocorra uma boa gestão.

Um deles repete-se, frequentemente, em entrevistas ou workshops, quando se pergunta sobre as habilidades necessárias para a gestão. A boa relação com os professores é uma das primeiras a serem citadas, e até aí nada de mais. Porém, é necessário saber falar de outras com a mesma convicção e prontidão com que esta nos vem à memória.

Outra fala emblemática foi a de uma diretora escolar em um dos municípios em que estamos implementando o Programa Gestão Escolar de Qualidade. O Programa sugere que, a partir de um diagnóstico amplo e participativo sobre os processos de gestão da escola, o diretor coordene sua equipe na análise dos dados e na tomada de decisões estratégicas para a elaboração de um Plano de Melhoramento para



um período de três anos. Dentre as diretoras que estão muito motivadas e comprometidas com o projeto, uma ressaltou o quanto está se sentindo cada vez mais segura para exercer a própria liderança, e também que vê algumas colegas incomodadas com o processo em andamento, por preferirem um modelo de gestão em que tenham que, simplesmente, cumprir as ordens vindas da Secretaria - se algo não der certo, será mais fácil dizer que a responsabilidade é de quem mandou fazer.

● **Comunicação Assertiva:** compreende fazer-se claro, em reuniões coletivas ou individuais, no que se espera da equipe; nos momentos de debate ou divergências, posicionar-se de forma clara e objetiva; apresentar liderança de execução, colocando em prática o que foi combinado em reuniões; utilizar dados qualitativos e quantitativos para enriquecer a própria argumentação; focar ao mesmo tempo os relacionamentos e os resultados; demonstrar serenidade ao atuar em situações

● **Desenvolvimento de Pessoas:** compreende dar feedbacks frequentes aos próprios liderados, visando a estimular o desenvolvimento profissional de cada um; saber elogiar as pessoas, gerando motivação e reconhecimento; demonstrar entusiasmo na realização das próprias atividades.

● **Relacionamento Interpessoal:** inclui ser capaz de interagir com as pessoas, por meio de uma relação aberta e receptiva; ter equilíbrio diante dos pontos de vista diferentes, sabendo defender ideias próprias e considerar as opiniões divergentes; manter uma postura imparcial no tratamento das pessoas; evitar relações pessoais com seus liderados, em um nível que comprometa as tomadas de decisões profissionais; manter postura ética diante das pessoas com as quais se relaciona.

... o bom relacionamento do gestor com a equipe é de extrema importância, mas não o suficiente para que ocorra uma boa gestão.

Esse segundo diálogo, de maneira especial, me fez pensar por vários dias em algo tão elementar e, ao mesmo tempo, tão revelador. De fato, não raramente encontramos focos de resistência de gestores às orientações da Secretaria (seja municipal ou estadual), em função da falta de uma visão mais ampla do que é gestão ou da supervalorização do bom relacionamento com a equipe, como se essa habilidade fosse condição quase única para se exercer adequadamente a direção de uma escola.

A partir do diagrama apresentado por Antonio Cesar Amaru Maximiano, em *Teoria geral da administração*, podemos considerar o diretor escolar como Gerência Intermediária na estrutura da Secretaria de Educação. Envolvido nessa reflexão, proponho-me a ressaltar cinco competências que precisamos desenvolver em nós para uma efetiva gestão de pessoas e processos e que, ainda, poderão orientar nossa autoavaliação de desempenho.

novas; realizar a devolutiva para as pessoas, dentro dos prazos esperados, para as solicitações e/ou problemas surgidos na rotina da escola.

● **Visão Estratégica:** implica saber diagnosticar problemas, estabelecendo relação entre causa e efeito; definir prioridades na organização do próprio tempo e nas atividades da escola; valorizar os objetivos e metas da instituição; propor alternativas para solução de problemas, no que estiver ao próprio alcance; conhecer as boas práticas de outras instituições.

● **Gerenciamento de Reuniões:** abrange saber elaborar pautas com temas relevantes a serem discutidos e que não fiquem restritos a recados e a combinações de eventos; conduzir reuniões com objetividade; administrar o tempo da reunião, limitando as falas prolongadas ou sem foco; saber amarrar as discussões com objetividade e ações concretas.

Por fim, estudos cada vez mais frequentes têm comprovado a importância da gestão para a construção de efetivos ambientes de aprendizagem. Sendo assim, não há outro caminho a não ser os profissionais de gestão exercerem, de fato, o papel de quem lidera as organizações educacionais, com metas e propósitos bem definidos, tendo os professores como parceiros e atores fundamentais no processo, mas que não são mais importantes que o Projeto Político-Pedagógico da escola. ■

*Filósofo, pedagogo e especialista em Gestão de Recursos Humanos. Consultor na Fundação L'Hermitage e coordenador do Programa Gestão Escolar de Qualidade

www.lhermitage.org.br