



Tobias Ribeiro*

Quando nos propomos a definir as competências profissionais de um gestor, deparamos com uma quantidade enorme delas. Saber fazer escolhas é uma das principais.

Um jornalista precisa saber lidar bem com o “sentimento de perda”. Isso faz todo sentido, pois, se ele não souber descartar algumas informações que conseguiu, às vezes, com sacrifício, não conseguirá fechar a matéria a tempo de publicá-la, além de redigir teses, e não reportagens. Essa mesma capacidade é fundamental também para um gestor, que precisa saber estabelecer prioridades, ter foco e não se perder diante de tantas solicitações e possibilidades do dia a dia de sua escola.

Quando os gestores carecem desta competência, alguns sinais são visíveis na instituição:

- **Fixação em eventos** - Quando se pretendem melhores resultados ou inovação, há uma tendência de se criarem novos eventos e atividades, inchando sempre mais o cronograma da escola. Nem sempre é necessário criar mais atividades: ações que já ocorrem podem ser feitas de maneiras diferentes e com maior eficácia e, assim, a instituição não fica refém de uma infinidade

Para uma boa gestão

Um gestor precisa lidar com o “sentimento de perda” e saber fazer escolhas

de eventos desarticulados, nos quais o aluno faz muitas coisas, mas pouco estuda.

- **Ausência de instrumentos objetivos para diagnósticos** - Confiante no bom relacionamento com o público interno e externo, a direção da escola tende a não implementar mecanismos sistemáticos para medir o que pensam os diversos atores da instituição. Assim, acaba ficando refém de opiniões tendenciosas e isoladas

daquelas pessoas que mais se aproximam, como se fossem as verdadeiras e fiéis representantes do que pensa toda a comunidade. Dessa maneira, as informações não são sistematizadas e nem organizadas, não fazem parte dos processos decisórios e se perdem.

Aliás, uma gestão verdadeiramente democrática pressupõe a utilização permanente de instrumentos adequados para a reali-

zação de diagnósticos amplos e imparciais.

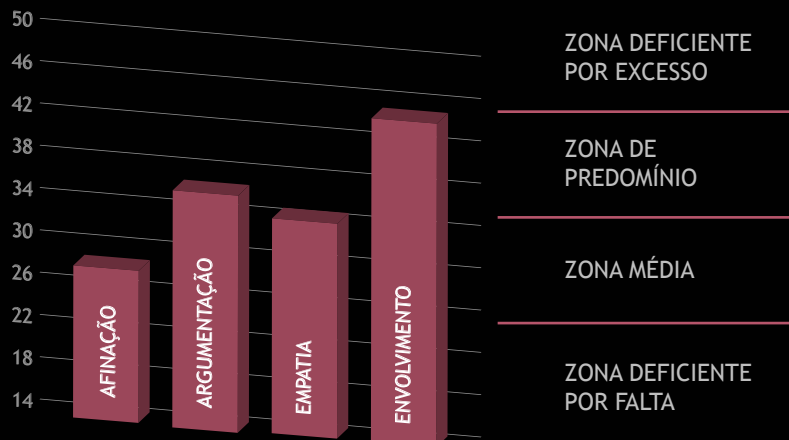
- **Falta liderança de execução** - Reuniões demais podem sinalizar pouca produtividade e falta de foco; reuniões de menos podem revelar falta de integração e que se trabalha o tempo todo apagando incêndios. Por outro lado, liderança de execução não é apenas sinônimo de reuniões, mas o que acontece depois delas. Embora, em média, mais da metade das decisões tomadas não seja colocada em prática nas organizações.

- **O gestor atua mais no operacional do que no estratégico** - Os gestores escolares da educação básica são movidos, de um modo geral, muito mais pelo coração e entusiasmo do que pela razão. Não que seja possível trabalhar na educação sem a paixão, mas há que se permitir que a razão monitore o entusiasmo. Aristóteles já dizia que “a virtude está no equilíbrio entre o excesso e a falta”.

Predomina entre os gestores educacionais um perfil de interação caracterizado como Passivo e, muitas vezes, sobressai o Envolvimento ou Empatia em níveis próximos da deficiência por excesso. Naturalmente, trata-se de um profissional afetivo, comprometido, otimista, mas com dificuldade para dizer não, impor limites, tomar decisões a partir dos dados e, portanto, fazer escolhas. Também tem dificuldade para delegar e dedica o seu tempo muito mais com o operacional do que com o estratégico.

Em algumas escolas, a falta de estrutura humana pode ser um fator agravante, mas não deixa de ser também um pretexto para um comportamento pouco assertivo.

EXEMPLO DE UM PERFIL DE INTERAÇÃO PREDOMINANTEMENTE PASSIVO



Assim como um problema sempre tem várias causas, nunca uma só, também existem soluções diversas a serem adotadas simultaneamente.

1. **Autoconhecimento dos gestores** - Os professores tendem a ser um tanto dogmáticos e pouco flexíveis, mas os gestores também. Conhecer-se bem é fundamental para uma adequada capacitação e produtividade, pois os gestores agressivos costumam atropelar a equipe e os processos; os passivos tendem a atrapalhar.

2. **Definir missão e visão** - Esses princípios não devem ser apenas adereços para paredes de sala de visitas ou de reuniões, assim como não devem ser descrições tão longas e confusas que não contribuam para comunicar a identidade da organização para a comunidade. Definir Missão e Visão exige que a direção tenha clareza dos objetivos da instituição e não queira que a escola seja tudo para todos. Ademais, as discussões para essas definições, em algumas escolas, são regadas de manifestações de vaidades, divergências e a convicção de que os gestores estão, de fato, sem rumo. Por isso mesmo, é importante esse exercício.

3. **Para ajudar no processo de tomada de decisão da equipe diretiva**, a partir de um diagnóstico amplo e participativo, com o devido tratamento das informações, organização dos dados e metodologia para tomadas de decisão, é possível recorrer às ferramentas disponíveis no mercado, como o *Programa Gestão Escolar de Qualidade*, desenvolvido pela Fundación Chile e já disponibilizado no Brasil. Dividido em seis áreas, apresenta 79 descritores de gestão que, através de uma plataforma na web, sistematiza a elaboração de um plano de melhoramento para um período de três anos, levando a escola a pensar a sua organização para um período maior que um ano letivo apenas.

Por fim, é fundamental que o gestor escolar não se instale numa zona de conforto, esperando sempre resultados diferentes, mas com as mesmas práticas e paradigmas. É necessário ter foco e, para isso, fazer escolhas. Por isso, a escola tem a “cara” de seu diretor - ou porque as escolhas são feitas ou, então, porque não se sabe lidar com o sentimento de perda. ■

*Coordenador do Programa Gestão Escolar de Qualidade

tobias@lhermitage.org.br