

A CONSTRUÇÃO DA AUTOESTIMA NO AMBIENTE ESCOLAR: O PAPEL DO GESTOR.

Marisa Crivelaro da Silva *

RESUMO

Toda organização escolar e seus processos são geridos por pessoas, e é inegável o fato de que o estado de ânimo, o nível de entusiasmo e de motivação dessas pessoas exerce uma espécie de contágio coletivo. Energias boas geram produtividade. Desânimo, desinteresse, desmotivação e uma baixa autoestima geram rotina mórbida, repetição inoperante, autodesculpa, mediocridade e afetam, negativamente, o desempenho no trabalho. A busca constante de um bom clima organizacional e do cultivo da autoestima dos colaboradores figura entre uma das mais importantes responsabilidades de um gestor escolar, pois sabe-se que as pessoas são influenciáveis, deixam-se suggestionar facilmente quando expostas ao mau humor, às energias negativas de outros. É preciso que se esteja atento para que esses sentimentos não minem a força de trabalho numa organização escolar. Este artigo tem o propósito de contribuir com reflexões sobre o papel do gestor na construção da autoestima dentro do ambiente escolar.

Palavras-chaves: Autoestima. Relações interpessoais. Liderança.

1 INTRODUÇÃO

É fato comprovado, por pesquisas amplamente divulgadas, que a construção de uma autoestima saudável é a base para o sucesso pessoal e profissional do ser humano.

O setor empresarial já se apropriou desse

conhecimento revelado pela ciência e vem despendendo tempo de qualidade para trabalhar a formação de seus colaboradores, contribuindo para a melhoria da saúde mental, espiritual e relacional, pois compreendeu, definitivamente, que a qualidade da

* Graduada em Letras. Pós-graduada em Psicopedagogia e Docência do Ensino Superior. MBA em Gestão Educacional. Mestre em Educação. Vice-Diretora do Colégio Marista Sant'Ana, Uruguaiana, RS. Professora adjunta e coordenadora do curso de Pedagogia da PUCRS, Campus Uruguaiana.

produtividade de uma pessoa tem relações diretas com esses fatores que são decisivos na formação de uma boa autoestima.

No campo educacional, as iniciativas, nesse sentido, ainda são um tanto tímidas. Mas é preciso começar a ganhar espaço com projetos específicos dentro das unidades educacionais, voltados para esse fim específico, e isso é tarefa inerente ao papel do gestor escolar que precisa, em primeiro lugar, entender o significado e dar importância para esse processo de construção da autoestima dos colaboradores, que é permanente, e não para ocorrer em um dado tempo, apenas. Em segundo lugar, precisa ter vontade política para criar e assegurar espaços onde esse processo possa ser gerenciado.

Os estudos sobre obras que discorrem acerca da temática da construção da autoestima, e a observação da prática bem-sucedida de gestores, tanto da rede pública quanto privada de ensino, que conseguem mobilizar a energia motivacional de seu corpo docente e de funcionários, motivaram-me à elaboração de algumas sínteses para a produção deste artigo. As ideias expressas aqui, correspondem, também, às minhas crenças pessoais.

Uma escola é uma organização complexa porque lida, permanentemente, com relações interpessoais e formação humana. Essa formação e essas relações acontecem no espaço da sala de aula, em reuniões com pais, com professores e funcionários, nos eventos que a escola promove, nos encontros formais e informais que desenham a

rede de relações que ocorre no cotidiano escolar, enfim, é o denominado “currículo oculto”.

A partir dessas interações, a comunicação estabelecida, as formas de se buscar a participação e a valorização de todos, têm implicações diretas sobre o estado de ânimo, a autoestima dos personagens que atuam nesse cenário. Por essa razão, considero fundamental a atuação do gestor escolar no sentido de estar aberto e disposto a coordenar ações que congreguem a comunidade escolar como um todo.

De modo todo especial, o gestor precisa considerar a sua equipe diretiva, o corpo docente e de funcionários que atuam, diretamente, junto a alunos e pais, como pessoas-fonte que vão contribuir para um clima organizacional positivo, se estiverem se sentindo bem consigo mesmas e no ambiente onde atuam. Por isso, precisa planejar e implementar estratégias de ação, com o propósito claro de impulsionar a valorização profissional em duas dimensões: no plano individual e no plano coletivo. São profissionais que têm necessidade de se sentirem pertencentes àquela comunidade específica onde desempenham suas funções; precisam sentir-se compreendidos, apoiados e, também, desafiados pelo gestor, a buscar a melhoria de sua atuação, a aperfeiçoar suas formas de se relacionar e de produzir inovações nas suas áreas específicas de trabalho, fazendo sua comunidade crescer, apresentar resultados relevantes.

O baixo nível de autoestima nas dimensões pessoal e coletiva representa um perigo potencial

para qualquer instituição, sobremaneira para a instituição escolar, que lida, permanentemente, com relações interpessoais e formação humana. É uma força negativa mais poderosa do que se possa imaginar, porque mina o clima organizacional, afeta a força motivacional das pessoas, e a desmotivação gera, conseqüentemente, improdutividade, rotina, mediocridade.

É imprescindível deixar muito claro que não é necessário premiação com medalhas, troféus ou recursos financeiros para fazer um corpo docente e de funcionários comprometerem-se, manterem-se motivados e com a autoestima em bom estado. O

sentimento que brota do reconhecimento, o estado elevado de espírito, o bom ânimo das pessoas inserem-se em outras dimensões de transcendência do ser, que dinheiro algum, medalha ou troféu de qualquer espécie, conseguem substituir. É o prazer do reconhecimento legítimo que faz as pessoas sentirem-se úteis, importantes, colaboradoras, de fato, para o progresso da instituição. É Meirieu (2006, p.77) quem faz este alerta aos gestores escolares: “Não há nenhuma chance de ter êxito na dimensão propriamente política de nosso projeto, sem o reconhecimento da importância de todos aqueles que contribuem para a tarefa comum”.

2 ASPECTOS A SE CONSIDERAR NA BUSCA DA VALORIZAÇÃO E MOTIVAÇÃO DOS PROFISSIONAIS

Na busca da valorização e motivação de professores, desejamos ressaltar os seguintes aspectos: valorização individual dos colaboradores; reconhecimento coletivo; envolvimento e comprometimento pela participação efetiva; criação de espaços de lazer, integração e de confraternização no ambiente escolar.

2.1 VALORIZAÇÃO INDIVIDUAL DOS COLABORADORES

O reconhecimento manifesto pelo trabalho realizado é fator decisivo para a elevação da autoestima. Quem de nós não se sente motivado quando nosso trabalho é destacado e valorizado

na comunidade educativa?

Há gestores que cometem distorções, com perigosas conseqüências, quanto a destacar quem faz bem feito. São partidários daquele antigo e autoritário discurso: “Fazer bem feito é obrigação, não dá para elogiar, senão estraga!”. Ou, ainda: “Não podemos elogiar porque isso pode causar ciúmes, melindres nos colegas”. Ora, esse é um paradigma, a meu ver, que está a serviço da mediocridade. Os desafios são lançados a todos. A diferença reside no fato de que uns assistem a cursos, seminários, palestras, leem livros propostos, e nada muda na sua prática. Outros ousam e fazem o que muitos não quiseram ou não se animaram a fazer.

Estes precisam ser, sim, valorizados, destacados.

Como fazer essa valorização? Através de uma boa estratégia de comunicação. Esse é o meio mais poderoso de reconhecimento e do qual muitos gestores não fazem o devido uso. Comunicação oral aos pares em reuniões especiais; comunicação escrita nas suas mais diversas formas: um cartão personalizado (nada de dizeres prontos, impessoais, em que o único trabalho do gestor é assinar), com uma mensagem própria, direcionada, com exclusividade, para aquela determinada pessoa, elogiando seu desempenho; um convite para fazer uma matéria para ser publicada no site da escola, numa revista ou em jornais internos e externos, se for o caso; publicar em murais internos da escola, divulgar o feito a alunos e pais, enfim, destacar, reconhecer o mérito. Isso desperta o desejo de continuar a fazer ainda melhor e serve como referência motivacional para outros. É natural do ser humano responder, positivamente, a estímulos de valorização. Não se fala, aqui, de certos tipos de estímulos, de uma forma fria, formal, objetiva. Precisa ser de um modo todo especial, regado de sentimento de afeto e legítimo reconhecimento.

Não se pode ter medo ou dúvidas sobre destacar quem faz bem feito. Ciúmes por parte de outros é bem provável que aconteçam. Há pessoas que não amadureceram o espírito suficientemente para poder conviver, de modo saudável, com o sucesso alheio. Entretanto, não podemos nos limitar ou intimidar em dar o devido mérito a quem faz bem

o seu trabalho, só para favorecer o conforto e a comodidade de quem esconde, muitas vezes, sua falta de vontade, de interesse, de comprometimento, por detrás de manifestações do tipo: “Aquele ou aquela gosta mesmo é de aparecer, por isso faz o que faz...”.

O gestor precisa estar atento para não respaldar e apoiar a política do “Igual para todos para não haver melindres!”. Isso afeta a instituição como um todo, pois um dia, as pessoas cansam e se deixam contaminar por essa cultura organizacional e acabam “se enquadrando”, ao invés de acontecer o contrário. É preciso ser protagonista de uma nova forma de agir e fazer acontecer uma prática de incentivos diferenciada no contexto escolar. Há que se considerar o que diz Silveira (2004, p.12): “O gerenciar pessoas está ligado a alguns desafios, como trabalhar a motivação, o comportamento criativo, a delegação e estabelecer caminhos para o compromisso das pessoas com os objetivos organizacionais”.

2.2 RECONHECIMENTO COLETIVO

Quando os resultados da instituição apresentam evolução, é importante o gestor tomar a decisão de reunir todos os segmentos da comunidade escolar e apresentar os dados diagnosticados com um discurso motivador; mostrar e convencer todos de que a parcela individual de cada um contribuiu, de alguma forma, para que se alcançassem aqueles resultados.

Convocar as pessoas a se comprometerem com a escola, a sentirem-se parte integrante dessa grande família e persistir nas estratégias que estão gerando sucesso, reformular ações para os resultados que não se apresentam satisfatórios, propondo novos desafios coletivos.

Visualizar e celebrar resultados de sucesso cria um novo ânimo para os grupos e os motiva a seguirem em frente, com forças renovadas e o desejo firme de avançar e conquistar novas vitórias.

2.3 ENVOLVIMENTO E COMPROMETIMENTO PELA PARTICIPAÇÃO EFETIVA

Buscar a participação efetiva, e não manipulada, de todos os segmentos da unidade escolar é garantia de esforço conjunto. Isso supõe capacidade de flexibilidade para aceitar e saber lidar com ideias diferentes. É do conhecimento de todos que, quando as pessoas são chamadas a participar, a construir junto, o nível de comprometimento se eleva potencialmente. As pessoas se apaixonam pelas causas em comum e se doam, dão o melhor de si em favor de um propósito, de um projeto comum.

Ao gestor cabe essa mobilização de energias coletivas. É ele, em primeiro lugar, que precisa estar convicto do valor da participação e necessita estar imbuído do espírito de “dar voz e vez”, de criar fóruns e espaços de participação e engajamento, ouvir anseios e necessidades, ideias propostas, crí-

ticas e sugestões. Ednir (2006, p.17) aponta, como condição fundamental para um gestor ter êxito nos processos que gerencia, “(...) a sua habilidade de, antes mesmo de discutir ideias no nível racional, levar em conta as emoções, os sentimentos e as preocupações dos profissionais e de outras pessoas envolvidas”.

As minúcias do cotidiano escolar precisam ser gestadas no coletivo, com o envolvimento de todos os segmentos, desde a construção do calendário escolar, a organização e o planejamento dos eventos, a forma de superar baixos desempenhos escolares, até atitudes disciplinares que impedem a realização de aulas produtivas pelos professores. Não se pode temer a participação. Todos sabemos que, para unir é preciso, antes, reunir; reunir os diferentes segmentos para viabilizar a participação e o comprometimento de todos para o alcance das metas. Quando as pessoas se sentem chamadas a participar e se envolver, tem-se respostas surpreendentes. É a teoria das múltiplas inteligências em ação ou, parafraseando um antigo dito popular, “de várias cabeças, pensando juntas, resultam ideias criativas”, que trazem soluções inusitadas para muitas situações que envolvem as circunstâncias do cotidiano escolar. Instituições bem-sucedidas são as que fazem uso dessa estratégia de explorar ideias criativas, de valorizar a poderosa força da participação coletiva e da comunicação bem direcionada. As possibilidades de acerto são infinitamente maiores quando todos pensam o todo.

2.4 CRIAÇÃO DE ESPAÇOS DE LAZER, INTEGRAÇÃO E DE CONFRATERNIZAÇÃO NO AMBIENTE ESCOLAR

Uma das quatro competências para conviver no século XXI, propalada por Delors (1996) no livro “Educação, um tesouro a descobrir”, é a arte de aprender a viver juntos. A escola é o lugar, por excelência, depois da família, onde essa competência é desenvolvida e aperfeiçoada, através de atividades de socialização. A escola é espaço de formação, como já foi, aqui, referido, de construção de vários saberes e competências, e a boa convivência, a sociabilidade, as relações interpessoais saudáveis, a disciplina são competências necessárias para interagir e viver bem no espaço escolar.

Uma escola de portas abertas para os diversos segmentos da comunidade poderem se inter-relacionar é garantia de fortalecimento da amizade, do espírito de colaboração, do cultivo de valorização do ambiente escolar, do patrimônio coletivo que a todos serve e das pessoas que convivem nesse espaço; potencializa o sentimento de pertença. A tão conhecida expressão “vestir a camisa” tem sua razão de ser a partir de vivências e experiências como essa, que contribuem para que todos tenham amor pela escola, sintam-se comprometidos pessoal e coletivamente pelo seu crescimento e pelo fortalecimento de sua identidade no entorno social. E, convenhamos, é motivo de orgulho trabalhar, estudar ou ter filhos numa escola que é reconhecida na sua comunidade por oportunizar experiências de crescimento como essas.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ter competência técnica é imprescindível ao gestor de uma instituição escolar, mas isso só não basta. A competência para gerir o potencial humano é o que vai, de fato, agregar valor e conferir diferencial à organização escolar. Um grupo motivado, com a autoestima em bom estado, é capaz de enfrentar situações difíceis, administrar conflitos complexos e ainda encontrar soluções criativas para resolver problemas do cotidiano, envidando os melhores e maiores esforços para o alcance das metas.

Investir, pois, na formação humana, numa estratégia de comunicação que contribua para o bom nível de satisfação da comunidade escolar e no fortalecimento da autoestima dos colaboradores e das pessoas que interagem no cotidiano da escola, é, pois, um imperativo para os gestores das organizações escolares do século XXI. Isso terá, seguramente, reflexos na produtividade dos profissionais e no bom posicionamento da instituição na sociedade e no mercado educacional.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos**: o capital humano das organizações. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

DELORS, Jacques et al. **Educação um tesouro a descobrir**: relatório para a UNESCO da Comissão Internacional sobre o Século XXI. Lisboa: Asa, 1996.

EDNIR, Madza et. al. **Mestres da Mudança**: liderar escolas com a cabeça e o coração: um guia para gestores escolares. Porto Alegre: Artmed, 2006.

MACKAY, Ian. **Como ouvir pessoas**. São Paulo: Nobel, 2000.

MAXWELL, John.C. **As 21 qualidades indispensáveis de um líder**. São Paulo: Mundo Cristão, 2000.

MEIRIEU, Phelippe. **Carta a um professor**. Porto Alegre: Artmed, 2006.

NASSAR, Paulo. **Tudo é comunicação**. São Paulo: Lazuli, 2004.

OLIVEIRA, Milton. **Energia emocional**: base para gerência eficaz. São Paulo: Makron Books, 1997.

SALOMÉ, Jaques. **Felizes os que se comunicam**: para ousar falar e ser ouvido. São Paulo: Paulinas, 2000.

SILVEIRA, Nara Liane Ávila Prieto; BASTIAS, Ana Del Carmem Perez. **Desafios e Oportunidades**: o verdadeiro papel do líder. 2 ed. Porto Alegre: SEBRAE, 2004.

