

Olhares sobre a gestão escolar: dimensões da atuação da liderança

Autora **Marisa Albertina Crivelaro da Silva***

Orientadora **Lidiane Ramirez de Amorim****

Resumo

O presente estudo busca, por meio de pesquisa bibliográfica, refletir sobre o desafio do gestor escolar de desenvolver uma liderança motivadora em um contexto de sistemáticas mudanças e discutir sobre o seu papel na função de gerir pessoas e processos em organizações educacionais neste novo século. Partindo do ideário dos autores consultados, foi possível identificar características de um perfil de liderança capaz de empreender estratégias importantes de mobilização das pessoas para atuarem com eficiência na condução dos processos e serviços e na gestão das pessoas. O artigo destaca o papel relevante do gestor na direção de pessoas e processos, na mediação de conflitos, nos processos comunicacionais e na dimensão de sua atuação pedagógica. Desenvolvendo esse perfil, é possível ser capaz de impulsar as mudanças e inovações necessárias para conquistar a sustentabilidade e a perenidade da instituição na contemporaneidade.

Palavras-chave: Gestão. Liderança. Educação.

1 · Introdução

Inúmeras são as variáveis que interferem no movimento dinâmico que permeia as ações, relações, interações e intervenções dos sujeitos no interior de uma instituição escolar. Certamente, a forma como se efetiva a gestão das pessoas e dos processos afeta, em maior ou menor grau, o desempenho de todos os envolvidos.

A atuação das lideranças é considerada um fator relevante, para garantir um clima organizacional motivador e tem implicações consideráveis sobre o comportamento, a autoestima e o estado motivacional das pessoas que são responsáveis por dinamizar os processos e empreendimentos da instituição. Pode constituir-se, inclusive, em um entrave para se conquistar desempenhos de alta performance e os objetivos institucionais.

*Mestra em Educação pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS) e diretora do Colégio Marista Sant'Ana.

** Doutora em Doutorado em Comunicação Social pela Pontifícia Universidade Católica do RS Professora Titular da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul

Em razão disso, entende-se que um estudo ampliado sobre teorias que abordem essa temática possibilita reflexões mais aprofundadas sobre a influência e o poder do exercício da liderança em relação ao desempenho dos sujeitos e, conseqüentemente, sobre os resultados das instituições educacionais. Também favorece a compreensão sobre como os líderes podem construir conhecimento e desenvolver competências para realizar um estilo de gestão capaz de preparar e mobilizar as pessoas para assimilar e realizar mudanças necessárias a fim de garantir a sustentabilidade, a perenidade e o progresso da instituição a longo prazo.

As inovações constantes que têm marcado a sociedade vêm ocasionando uma série de implicações nos ambientes organizacionais e exigindo, dos líderes que coordenam os processos dessas organizações, uma competência essencial: a capacidade de construir conhecimentos de forma contínua, de aprender a ser líder em um contexto diferenciado, em uma situação de contínuos imprevistos. Para Bauman (2001, p. 41), “ser moderno passou a significar ser incapaz de parar e ainda menos de ficar parado”. Assim, faz-se necessário, cada vez com maior zelo e tenacidade, preparar-se para atuar, de forma competente, nesse contexto de “modernidade líquida” (BAUMAN, 2001), em que as mudanças intensas instauram um clima de intranquilidade, ansiedade e de temores naturais dos sujeitos engajados nos processos da organização.

É fundamental indagar-se, continuamente, sobre quais competências são indispensáveis para que se possa exercer um tipo de liderança capaz de estimular as pessoas a empreenderem atitudes de ousadia quando precisarem enfrentar desafios, motivando-as a conjugar todos os esforços no sentido de realizar propósitos comuns. Para muito além das reflexões que este estudo possa suscitar, almeja-se que seja desencadeador de novas práticas, que enseje reformulação de conceitos, inspire mudança de paradigmas, enfim, que possa servir de estímulo para a implementação de novas experiências de exercício de gestão nas organizações educacionais.

É nesse sentido, pois, que esta pesquisa, de caráter qualitativo, busca bases teóricas que contribuam para conferir um significado mais pleno ao exercício da liderança preventiva e impulsionadora. Busca-se propor reflexões sobre características do perfil do líder necessárias para implementar uma gestão estratégica, capaz de preparar as equipes para enfrentar os contínuos processos de mudança e serem capazes de inovar nas suas práticas, em busca dos melhores resultados.

2 · Desafios do gestor educacional contemporâneo

As instituições ligadas à educação vêm sofrendo forte impacto ocasionado pelas mudanças e inovações da sociedade do século XXI, que exigem um novo modelo de gerir pessoas e processos. Vive-se e convive-se em um contexto no qual se observa a multiplicação vertiginosa da ciência, o avanço veloz da tecnologia, da informática, da realidade virtual, da economia global, das políticas sem fronteiras, e, em contrapartida, constata-se a estagnação de muitas instituições escolares que insistem em manter-se atreladas a paradigmas superados de gestão e de práticas educativas.

Perrenoud (2001) considera que o aumento da complexidade das mudanças e das inovações que vêm ocorrendo exige que as instituições desenvolvam a competência de pensar de forma sistêmica. Isso supõe, conforme sua definição,

uma instituição capaz de se pensar em sua complexidade interna e suas dependências externas, de construir uma visão de conjunto de seu funcionamento e de seu ambiente, bem como de propor linhas de ação coerentes (PERRENOUD, 2001, p. 49).

É imperioso que se rompa com modelos conservadores e autoritários de gestão e se construam novas visões e novas práticas de se gerir pessoas e processos, que impulsionem a organização rumo às mudanças necessárias, possibilitando-lhe condições de reciprocidade diante dos desafios que se apresentam, comumente. Precisa-se de líderes que ousem arriscar-se em um mundo de incertezas. Morin (2001, p. 16) sublinha a necessidade de se desenvolver a capacidade de aprender a lidar com imprevistos, de “preparar as mentes para esperar o inesperado, para enfrentá-lo. É necessário que todos os que se ocupam da educação constituam a vanguarda ante a incerteza de novos tempos”.

Não há mais espaço de atuação no mercado para gestores que atuam segundo modelos de gerenciamento centralizadores, burocráticos, que primam pela padronização de comportamento dos sujeitos, considerando-os como máquinas de produção, sem direito de participar, de opinar, de se posicionar diante do que julgam certo ou errado. Os desafios da sociedade atual exigem perfis de líderes que saibam investir no reconhecimento e no desenvolvimento de talentos, da criatividade, da capacidade das pessoas, considerando-os sujeitos dotados de inteligência, sensibilidade e perspicácia que, com visão, múltiplas inteligências e competências, podem agregar valor e fazer a diferença no desenvolvimento da organização.

Nesse contexto, é necessário superar a visão em que as pessoas eram compreendidas como seres passivos, que deveriam apenas obedecer, sem direito de questionar, para um novo conceito, no qual são o maior bem intangível, considerado um capital muito especial. São as pessoas que dão vida à instituição e conquistam resultados para ela, por meio de sua dinâmica de interatividade, de interrelações, das diferentes ideias que mobilizam a inteligência, as emoções e dinamizam as ações dos sujeitos nessa rede de relações.

Conforme destaca Ervilha (2012, p. 84), “as empresas procuram por líderes e não por chefes. A coação não funciona com pessoas instruídas e com intelecto desenvolvido. Há necessidade de motivá-las à ação ao invés de comandá-las”. Portanto, é indispensável que se aprenda a estimular relações interpessoais construtivas e motivadoras, a fim de que o exercício da liderança seja facilitado pelo domínio dessa competência.

A indicação de líderes que irão compor uma equipe de trabalho é uma responsabilidade de notável envergadura. A formação de uma equipe de liderança, com capacidade para impulsionar a organização, vai depender do processo de seleção e de formação desses líderes. Marras (2000, p. 38) acredita ser importante que

a organização forneça claramente a direção da liderança e certos valores fundamentais na formação do comportamento do seu líder, mas que, por outro lado, permita a ele a possibilidade de complementar com características pessoais o quadro básico de liderança ideal proposto pela empresa.

Desse modo, além de a organização definir o perfil de sua liderança e orientar sobre a linha filosófica institucional a ser cultivada e preservada, deve dar liberdade de ação aos gestores para que possam ousar, criar, investir em estratégias de desenvolvimento organizacional, exercitar o espírito empreendedor.

As mudanças e inovações contínuas, que surgem em todas as dimensões dos processos educacionais e administrativos, também exigem flexibilidade, capacidade de aprendizagem, prontidão e adaptabilidade contínua dos gestores. Morin (2001), ao referir-se a um dos sete saberes necessários à educação no século XXI, sublinha a necessidade de se aprender a enfrentar as incertezas nesse contexto contemporâneo, em que a mudança constante é a única certeza. O autor (2001, p. 85) alerta para o fato de que:

importa não ser realista no sentido trivial (adaptar-se ao imediato), nem irrealista no sentido trivial (subtrair-se às limitações da realidade); importa ser realista no sentido complexo: compreender a incerteza do real, saber que há algo impossível ainda invisível no real.

Eis um dos grandes desafios dos gestores: enxergar além do óbvio, desenvolver a percepção e a sensibilidade aguçada das pessoas para fazerem leituras subliminares dos fatos, dos acontecimentos e das situações em foco no ambiente interno e externo da organização. Com isso, poderão diagnosticar fontes de dados dessas realidades e, a partir de análises e processos dialógicos, vislumbrar ações estratégicas de atuação e comunicá-las, de forma positiva, otimista e motivadora. Dessa forma, os gestores poderão potencializar o desempenho das pessoas que, muito provavelmente, conseguirão resolver situações-problema com alternativas diferenciadas, qualificando os resultados da instituição.

2.1 Papel do gestor na mediação de conflitos

Há que se frisar a importância de as lideranças aprenderem a lidar com os conflitos que, inevitavelmente, surgem no ambiente da organização. Um gestor com estilo de liderança que contemple competências, habilidades, atitudes, valores e espiritualidade, possivelmente não desanima ou perde a esperança diante dos problemas que surgem. Ao invés disso, busca investigar o problema, colher dados palpáveis, reunir seus pares para uma análise realística da situação e buscar soluções estratégicas.

Acúrcio (2005) tece considerações sobre a importância de se desenvolver práticas de empreendedorismo na escola, para que se enfrente esse cenário de crise de sonhos que hoje se vive. A autora assim se mani-

festa: “Estamos convivendo com um cenário crescente de descrédito, desânimo e ceticismo no que se refere a expectativas e resultados da educação nacional” (ACÚRCIO, 2005, p. 25). Considera que é fundamental que se proceda a uma análise de cenários a fim de adequar as ações para atender às necessidades e demandas que se evidenciam e poder, assim, “alcançar a realização de nossos sonhos educativos” (ACÚRCIO, 2005, p. 25).

O conceito que os líderes têm sobre conflito impacta o sucesso, ou não, de sua gestão. Nesse sentido, é importante trazer o que diz Moscovici (2003, p. 06):

o conflito possui numerosas funções positivas. Rompe o equilíbrio da rotina, mobiliza energia latente do sistema, desafia a acomodação de ideias e disposições, desvenda problemas escondidos, aguça a percepção e o raciocínio, exercita a imaginação, estimula a criatividade para soluções originais.

Portanto, os líderes que desenvolvem essa visão do conflito tendem a não se amedrontar, nem se intimidar. Desenvolvem competência para buscar soluções plausíveis. Viver o conflito significa examinar, meticolosamente, suas possíveis causas e exige postura de desprendimento, de transparência para revelar todas as nuances, não deixar nada escondido, subentendido. Bons líderes sabem que o sucesso da organização depende dessa atitude dos colaboradores. A concordância permanente pode agradar, mas não ajuda a crescer; é fator de estagnação, de inclinação para a mediocridade. Entretanto, o desequilíbrio da controvérsia em uma análise de conflito pode garantir mudanças de significado para o desenvolvimento pessoal da equipe, dos colaboradores e da organização como um todo. O conflito é um potencial gerador de crises e exige habilidade do gestor para ajudar as pessoas a compreender que possuem potencialidades infinitas a serem desenvolvidas e limitações que necessitam ser superadas.

Quando se trata da organização escola, especificamente, é fundamental que se aborde a questão da autonomia e do processo de apoio às tentativas dos colaboradores. Só haverá criatividade, só haverá diferencial, quando houver um clima organizacional favorável, que gere satisfação e motive os colaboradores a dar o melhor de sua capacidade. Fullan e Hargreaves (2000, p. 105) lembram que:

Os diretores que controlam todas as decisões, que obstruem a iniciativa, que culpam ao invés de elogiar, que somente veem problemas onde outros veem possibilidades, são diretores que criam professores desencorajados e desanimados.

Nesse sentido, frisa-se a relevância de se ter líderes capazes de se importar em conhecer, compreender a cultura de sua escola, o jeito de ser e de reagir dos seus colaboradores e proceder a uma escuta atenta e interessada para poder fazer as intervenções adequadas e com vagar. É preciso buscar valorizar, motivar as pessoas à ação e à transformação, como também acompanhar, apoiar e orientar as que têm necessidades

específicas; promover o sentido da cooperação, da ajuda mútua, para delegar tarefas de acordo com as habilidades que lhes são específicas e acompanhar, articular ações que façam com que as pessoas se sintam confiantes, desejosas de ousar, de realizar novas investidas. Isso gera o fortalecimento das equipes de trabalho e, conseqüentemente, influencia os resultados.

Para que uma instituição educacional integre o grupo das que fazem a diferença no mercado, é imprescindível definir o perfil de líder que se deseja e cuidar para que, além de ter um desempenho que atenda aos princípios da organização, seja um gestor comprometido com o desenvolvimento da organização como um todo, considerando seus recursos materiais e, sobretudo, humanos.

2.2 O gestor e os processos de comunicação

Uma das competências que se espera de um gestor é a capacidade de gerenciar conflitos, estimular comportamentos proativos e construir relacionamentos impulsionadores. Nesse sentido, a afirmação de Ervilha (2012) chama a atenção para a habilidade comunicacional do gestor, fundamental para a resolução de conflitos e de construção de relacionamentos saudáveis. O autor menciona que, para trabalhar bem em equipe, é necessário, além de se ter objetivos claros e definidos e sintonia entre os membros da equipe para atingir as metas, ter “a comunicação como instrumento de entendimento entre o líder e a equipe e entre seus membros” (ERVILHA, 2012, p. 69).

A gestão de pessoas e processos está permeada pela dimensão da comunicação. Eis, pois, a necessidade premente do gestor construir competências essenciais, entre as quais, cabe mencionar:

- mobilizar e sensibilizar as pessoas para estabelecer relações de colaboração mútua, fomentando o desejo de trabalhar com entusiasmo e de apresentar desempenho de qualidade (CHANLAT, 1996);
- construir um clima organizacional que promova o desenvolvimento e a satisfação das pessoas e a construção de uma cultura de afeto e exigência por melhores performances (LÜCK, 2010);
- fazer uso da dimensão transcendente da comunicação (NASSAR, 2011), valorizando aspectos qualitativos e humanos do ambiente de trabalho para animar, agregar e motivar comportamentos que façam a diferença no contexto organizacional, operando transformações na cultura organizacional.

Cabe ressaltar o pensamento de Chanlat (1996), o qual afirma que toda situação de interação humana mobiliza processos psíquicos que irão ter conseqüências sobre o comportamento das pessoas, tanto em nível interpessoal quanto intergrupar. Segundo o autor (1996, p. 39), esses processos psíquicos “são a base de numerosos problemas, mal-entendidos, quiproquós e conflitos que encontramos nas organizações”.

É um equívoco negligenciar e subestimar a força impulsionadora ou devastadora da comunicação para impactar o clima organizacional, o que tem como conseqüência o nível de satisfação ou de insatisfação das

peças que trabalham e convivem na organização. Sabe-se que a autoestima é construída a partir do auto-conceito que se tem (BRANDEN, 1988), o qual se forma a partir de informações e avaliações que os outros comunicam a nosso respeito. Partindo desse princípio, é fundamental que o tipo de comunicação que se estabeleça entre os gestores e as pessoas da organização fundamente-se no respeito, no afeto, na consideração pelas necessidades, possibilidades e limitações do outro.

É preciso que as organizações deem atenção especial à forma como acontecem as relações entre gestores e equipes e reconheçam que os estilos de liderança e o uso que se faz da comunicação nos processos de interação humana, influenciam, sobremaneira, no desempenho das pessoas, no clima organizacional e, conseqüentemente, nos resultados das organizações.

Não há dúvidas sobre o fato de que as pessoas carregam, em seu interior, seus potenciais motivacionais, pois são, essencialmente, seres de desejo, de pulsão e de relação (CHANLAT, 1996). Sabendo que os estímulos externos podem ativar os processos motivacionais internos, cabe aos gestores buscar desenvolver, ao máximo, sua competência comunicacional e estabelecer relações interpessoais impulsionadoras, desenvolvendo sentimento de empatia, buscando reconhecer as necessidades e vislumbrar as potencialidades das pessoas que atuam nas organizações, para saber comunicar-se com elas da forma mais apropriada. Vale lembrar o que diz Bergamini (1997, p. 186):

as organizações devem considerar que são impotentes para motivar quem quer que seja, pois as pessoas já estão motivadas ao serem portadoras de necessidades próprias. Elas só podem oferecer a oportunidade para que as forças motivadoras entrem em ação.

Essa oportunidade diz respeito à forma como as pessoas serão lideradas. A comunicação tem papel proeminente no processo de estimular as pessoas a expressar todo o seu potencial e fazer essa força motivadora convergir para os objetivos e as metas da organização. Dessa forma, ganha a pessoa porque consegue melhorar sua performance e, conseqüentemente, sua autoestima, podendo avançar rumo à conquista da realização pessoal, e ganha, também, a organização, que eleva seu nível de produtividade em razão de ter seu quadro de colaboradores motivados para o trabalho e para alcançar performances de maior e melhor qualidade.

É importante lembrar o que Marchiori (2008) ressalta, ao analisar a importância de os gestores das instituições se interessarem pelas pessoas. A autora refere que os sistemas de se gerir instituições, no passado, focavam simplesmente no saber fazer, operacionalizar ações e que, na atualidade, há uma exigência que vai muito além disso. Segundo a autora, comunicar e relacionar são ações que todo gestor precisa dominar para exercer liderança e mobilizar os talentos, as potencialidades das pessoas para a consecução dos objetivos. As competências e habilidades técnicas por si só já não são mais suficientes. As habilidades humanas evidenciam-se como imprescindíveis para inspirar e mobilizar as pessoas a alcançar os resultados planejados. Conforme destaca a autora (2008, p. 27):

É preciso ter em mente que são as pessoas que tornam um processo viável por meio da comunicação entre os diferentes indivíduos e níveis, por meio da expressão, diálogo, informação, compartilhamento de expectativas, ou seja, por meio de relacionamentos.

A forma como se realiza a comunicação entre gestor e colaboradores constitui-se em um diferencial que influenciará no nível de motivação das pessoas e na redução significativa de problemas de relacionamento. Nassar (2004) considera que essa comunicação deve ser vista como uma política estratégica de relações humanas e alerta para a necessidade de se examinar como anda a comunicação interpessoal dos gestores. O autor (2004, p. 29) sublinha que “A comunicação é apenas um componente do relacionamento. Um componente importantíssimo, que muitas vezes é comprometido por atitudes e valores da gestão”. Além disso, acrescenta que, mesmo diante de um cenário de dificuldades por que passam as instituições em sua dinâmica normal de funcionamento, “naquelas em que as pessoas se comunicam mais e melhor os problemas dificilmente viram crises e, normalmente, já vêm com uma solução. Essa é a diferença” (NASSAR, 2004, p. 29).

Cumpra lembrar, pois, que os resultados que as organizações almejam alcançar estão diretamente relacionados com a capacidade de suas lideranças construir um estilo de comunicação capaz de ajudar a construir um ambiente corporativo e um clima organizacional de valorização, de estímulos e apoio ao desenvolvimento de habilidades e competências das pessoas. Dessa forma, poderão contribuir para o desenvolvimento do sentimento de pertença e o cultivo de um alto nível de comprometimento com a missão, visão e valores institucionais.

2.3 Liderança na gestão das pessoas e processos

Para qualquer projeto que uma instituição intente empreender, é necessário o engajamento e a motivação das pessoas para obter resultados satisfatórios. Nesse sentido, o estilo de liderança que o gestor coloca em ação pode ser determinante para o sucesso ou o fracasso do empreendimento.

Todo ser humano tem necessidades e é movido por estímulos para fazer aflorar sua motivação. Ervilha (2012) aborda o modelo didático da motivação a partir da hierarquia das necessidades criada por Abraham Maslow. Satisfeitas as necessidades básicas, o ser humano anseia por melhorar sua autoestima, autoconfiança e autorrealização. Esse processo de desenvolvimento, em sua maior parte, dá-se por meio do trabalho, do sentir-se útil, competente, reconhecido e valorizado.

O cuidado com as pessoas precisa ser estratégico em uma organização e refletir-se nas formas de se dar um *feedback* ou de fazer uma avaliação do desempenho das pessoas. O líder precisa cuidar sua forma de comunicação oral e corporal, para que as pessoas sintam que o momento é de reflexão, de apoio e ajuda nos processos de mudanças que se fazem necessários.

É fundamental saber identificar e valorizar as potencialidades dos colaboradores, ajudá-los a superar suas limitações, promover seu crescimento profissional, acompanhando, oferecendo suporte, apoio, desafiando-os ao autoaperfeiçoamento, colocando-se *ao lado de* e não *acima de*. É importante ser humilde, saber acolher, ouvir e mediar crises, situações de conflito, ajudando as pessoas a desenvolverem o autoconhecimento e a metacognição para pensarem sobre como acontecem os processos de interpretação dos discursos, das falas que ouvem, e assumirem posturas e atitudes de crescimento, amadurecimento, evoluindo nos seus processos de relacionamento na instituição escolar. Cumpre estar atento ao que Sampaio (2004, p. 43) ressalta: “os problemas humanos não se resolvem no nível da racionalidade, mas no nível afetivo”.

É preciso lançar um olhar cuidadoso para as relações interpessoais entre gestores e colaboradores, pois qualquer insatisfação e atitude de desmotivação impactam no clima organizacional. Pessoas insatisfeitas têm potencial para minar, negativamente, o ambiente de trabalho e contagiar pessoas que são influenciáveis. É provável que o impacto desse clima seja significativo sobre o desempenho e a produtividade das pessoas. Nesse sentido, a mediação do gestor por meio de intervenções qualificadas, trabalhando a transparência por meio do diálogo, com *feedbacks* sistemáticos com e entre as pessoas, pode fazer a diferença.

Lück (2013), ao abordar a questão da complexidade da dinâmica das interações interpessoais, considera que as crises são normais e precisam ser administradas levando em consideração o seu potencial de produzir aprendizagens importantes a partir dos movimentos de superação, marcados pela dialética, por relações éticas de transparência e pelo desejo de acertar. A referida autora (2013, p. 63) faz o seguinte alerta:

Cabe aos gestores estarem continuamente atentos a cada gesto, sinal, comunicação e desdobramentos de cada momento e situação, de modo a encaminhá-la o mais adequadamente possível, tirando proveito dos acontecimentos, como circunstância de desenvolvimento e aprendizagem.

O fluxo de informações, os desvios de comunicação e as interpretações pessoais são fatores que se interrelacionam e permeiam os processos decorrentes das relações interpessoais no ambiente de trabalho. Assumir uma postura dialógica supõe a atitude de o gestor desenvolver a habilidade de dar e receber *feedback*, de forma adequada.

Moscovici (2001) esclarece que a busca por *feedback* consiste em solicitar informações a outros sobre o desempenho próprio, com o objetivo de conhecer qual o impacto do comportamento da pessoa em questão sobre os outros. Já o ato de dar *feedback* conduz para atitudes de revelar suas percepções, pensamentos e sentimentos em relação ao comportamento dos outros. Nesse sentido, o processo de dar e receber *feedback* traduz-se em uma relação de diálogo aberto e exige uma reflexão crítica sobre a atuação prática, bem como uma atitude de escuta, de acolhimento. Lück (2009, p. 91) assim se refere sobre a avaliação como *feedback*:

A avaliação de desempenho é efetiva quando oferece aos profissionais um retrato simples e claro de indicadores de seu desempenho, de modo que, por este retrato, possam desenvolver sua identidade profissional e aprimorá-la. Em vista disso, a avaliação não é nem punitiva nem premiadora – é autêntica.

Quando se consegue estabelecer uma relação de transparência e ajuda mútua, criam-se possibilidades de se fortalecer vínculos, de desenvolver o sentido de pertença, estimula-se o senso de responsabilidade e compromisso que serão expressos nos comportamentos exteriorizados pelas pessoas. Os dois processos – dar e receber *feedback* – deveriam ser uma prática comum nas organizações; entretanto, não é isso que se observa na prática. Moscovici (2001, p. 16) alerta que a preferência de um em detrimento do outro, resulta em um “estado de desequilíbrio que se manifesta por tensões, hostilidades e ressentimentos, prejudiciais ao relacionamento e à produtividade”.

Não é considerado adequado nem produtivo um gestor manifestar-se em relação ao desempenho de seus colaboradores somente quando constata falhas nos processos. Não reconhecer os esforços bem-sucedidos e só criticar erros quando ocorrem pode ocasionar efeitos nocivos sobre o comportamento e a motivação, como a pessoa revelar-se intimidada, deprimida, com baixa autoestima, sentindo-se culpada pelo erro involuntário e receosa de fazer novas tentativas.

Uma organização comprometida com a humanização no seu ambiente de trabalho prima por uma relação que motive, entusiasme e capacite seus colaboradores para melhores desempenhos. Isso inclui criar uma nova cultura na organização, preparar as pessoas para aprender a lidar com a dinâmica de dar e receber *feedback*. Oliveira (1997, p. 73) enfatiza que:

Nas organizações em que a comunicação é aberta e as pessoas podem expressar livremente suas observações a colegas e superiores, o clima tende a ser descontraído e as relações interpessoais, realizadoras e produtivas.

Não dar retorno às pessoas sobre seu desempenho também é prejudicial, pois ficam sem uma referência sobre suas ações, passando a trabalhar em um clima de insegurança e desconfiança. As pessoas não sabem se estão satisfazendo ou não as expectativas da organização, e gera-se um espaço fértil para imaginação, deduções e para as comunicações denominadas, comumente, de “fofocas”. Diante disso, torna-se imprescindível garantir um espaço concreto de abertura e partilha de sentimentos, experiências, percepções pessoais, enfim, viabilizar a prática de dar e receber *feedback* no relacionamento social. Esclarecendo melhor essa prática, traz-se presente a definição de Oliveira (1997, p. 75):

Dar e receber *feedback* é mostrar aos outros os impactos que eles causam em nós, e os sentimentos e avaliações que fazemos dos outros; além disso, saber ouvir deles o que pensam e sentem a nosso respeito.

Essa prática é inerente à postura democrática e é importante que as pessoas aprendam a exercitá-la. Isso inclui saber receber uma crítica como uma contribuição para seu aperfeiçoamento profissional e pessoal e não como uma atitude de demérito. Há pessoas que não sabem lidar com a crítica e, por melhor que ela seja direcionada, entendem e recebem como desqualificação; isso se reflete nas suas reações, no seu estado de ânimo para o trabalho e afeta, inevitavelmente, o seu desempenho. É preciso dizer que as pessoas também, assim como as organizações, precisam estar dispostas a crescer e, para isso, precisam aprender a se autoanalisar, confrontar-se, tomar decisões proativas em relação ao seu desenvolvimento, e não reativas, o que é comum de acontecer.

Powell (2001) explica como nossas expectativas, reações e emoções são determinadas por nossa visão do eu, do outro; explica que as emoções são o resultado da maneira singular de cada pessoa perceber e interpretar o mundo, suas ações e reações. O que, para uns, é um fato simples, que vai gerar algumas reflexões e lições de vida; para outros, pode ser uma situação desconcertante que lhe vai abalar o ânimo e baixar sua autoestima. Tudo depende da forma como se olha, como se percebe e se interpreta o fato. É importante que se reflita sobre o que Powell (2001, p. 27) afirma: “As pessoas plenas encontram satisfação em situações que outros consideram uma obrigação ou um dever enfadonho. Elas não têm que; elas querem”. Tudo, pois, é uma questão de visão pessoal, ancorada em experiências próprias que resultam em conceitos construídos com base no senso comum – os paradigmas arraigados.

Nesse sentido, cabe também destacar o que Baldissera (2009 apud AMORIM; FLORCZAK, 2011, p. 75) sustenta:

É na dimensão simbólica que se encontra a riqueza ‘calada’ da escola e de quem a compõe. Se compreendermos nossas instituições enquanto palco de representações explícitas e/ou implícitas, de relações e produção de sentido, teremos um terreno fértil e revelador, que pode (e deve) ser trabalhado pela comunicação, tanto quanto percebido pelo restante da organização.

Isso só se torna possível se houver abertura e flexibilidade das pessoas para vivenciarem os momentos de diálogo construtivo de dar e receber *feedback* e entendê-lo como um processo que vai permitir o aperfeiçoamento das suas habilidades e competências, pessoais e interpessoais, possibilitando-lhes uma performance de maior qualidade. Nenhum gestor, por mais eficiente que seja, conseguirá contribuir para melhorar o desempenho de pessoas que não se ajudam, que não procuram se autodesenvolver, automotivar-se. Se a pessoa não fizer esforço pessoal, não tiver objetivos próprios a atingir, não se preocupar em se autoaperfeiçoar, é possível que a mudança não aconteça.

É de responsabilidade do gestor construir essa cultura de dar e receber *feedback* na organização como uma atitude de ajuda mútua, de acompanhamento, de partilha de experiências e aprendizagem cooperativa. Esse é um processo inerente a uma gestão que busca agir como um investigador de potenciais: mapear competências e elaborar planos de desenvolvimento coletivos e individuais, trabalhar com as especificidades (LEME, 2005). Seres humanos não devem ser “treinados”, mas estimulados a dar o melhor de si em tudo o que fazem.

3 · A dimensão pedagógica da atuação do gestor

Uma das dimensões de maior relevância da atuação do gestor escolar diz respeito à dinamização do currículo escolar e à coordenação do processo pedagógico para garantir eficiência e eficácia nos processos de ensino e de aprendizagem. Um olhar especial deve ser dedicado à capacitação da equipe de liderança e dos educadores. Lück (2009, p. 88) considera que, “Sem a aprendizagem continuada em serviço, a escola deixa de ser uma organização de ensino e de cultivar a aprendizagem como um valor e um modo de ser e de fazer de todos na escola”.

Cabe ao gestor escolar o papel de promover e organizar, juntamente com sua equipe, *espaçotempos* para que ocorra, de forma sistemática, esse processo de capacitação, estimulando sua equipe e o corpo docente a analisar e refletir sobre suas ações educativas, corrigindo rumos e planejando intervenções qualificadas.

As *Matrizes Curriculares do Brasil Marista* (UNIÃO MARISTA DO BRASIL, 2016), como desdobramento do *Projeto Educativo do Brasil Marista* (PEBM), detalham minúcias sobre as concepções de currículo, aprendizagem, competências mínimas necessárias, metodologia e avaliação que devem embasar as práticas educativas. Além de trazer contribuições significativas para a Educação Básica, deixam transparecer as responsabilidades e as competências de liderança necessárias ao gestor escolar, na dimensão pedagógica, para implementar as mudanças que o projeto propõe. Constituem-se num referencial e num instrumento norteador das inovações no campo da educação, para adequar os processos de ensino e de aprendizagem às necessidades da contemporaneidade.

É do gestor escolar o maior desafio de articular esforços coletivos e promover, no ambiente escolar, a organização de espaços de planejamento, estudos, investigação científica, trocas de experiências, vivências diferenciadas, inovando nas práticas pedagógicas. Tudo com um propósito definido: garantir espaços de formação humana, espiritual e acadêmica, com aprendizagens efetivas, de significado, bem como construir competências decisivas para a vida e o futuro dos estudantes.

Nesse sentido, é pertinente lembrar o que escreve Lück (2009), ao abordar as competências de gestão pedagógica do diretor de escola. A autora (2009, p. 93) afirma que o diretor é quem “lidera na escola a orientação da ação de todos os participantes da comunidade escolar pelas proposições do projeto político-pedagógico e do currículo escolar”.

Conforme anuncia o Ministério da Educação (MEC) no documento intitulado “Como elaborar o plano de desenvolvimento da escola”, o diretor exerce forte liderança no contexto escolar e, para muito além de atuar com visão estratégica e trabalhar para o alcance dos objetivos definidos para a escola, deve ser uma liderança que atua com dedicação, foco e energia nas funções pedagógicas (BRASIL 2006).

É possível dimensionar o alto nível de compromisso que deve ter o gestor escolar, a fim de organizar todo o trabalho escolar, garantindo estreita consonância das práticas educativas com o projeto educativo da instituição e suas matrizes curriculares. Nesse sentido, ele precisa garantir pautas pedagógicas com os diferentes públicos, tratando de organizar planejamento anual, reuniões pedagógicas, reuniões com pais, reuniões com lideranças dos diferentes segmentos da comunidade escolar, conselhos de classe, recuperação da aprendizagem de estudantes com baixo aproveitamento, análise e reflexão sobre indicadores pedagógicos e elaboração de planos de ação para atuar sobre indicadores cujas metas não tenham sido alcançadas.

4 · Considerações finais

A identidade e a imagem de uma instituição refletem-se nos resultados que gera e no nível de satisfação do público externo e interno. As reflexões propostas neste estudo apontam para a necessidade de se fomentar a prática de um modelo de gestão em que o papel do gestor, por meio do exercício de sua liderança e da sua forma de comunicar, seja o de desafiar, orientar, apoiar e mobilizar a ação de todos para a realização de um trabalho cooperativo. Um modelo de gestão que vise ao desenvolvimento de uma ação comprometida com o crescimento, tanto da organização, quanto das pessoas, irá estimulá-las a imbuírem-se do desejo de promover mudanças, transformações em si mesmas e no ambiente onde atuam. Essa perspectiva é reforçada pela reflexão proposta por Marchiori (2008, p. 98): “É através da cultura e da comunicação que as pessoas dão sentido ao mundo em que vivem e atribuem significado às experiências organizacionais”.

Para além das discussões que este artigo possa suscitar, almeja-se que seja desencadeador de novas formas de se fazer gestão educacional, que enseje reflexões, debates, mudança nas práticas de gestão de pessoas e processos. Enfim, que possa motivar para a implementação de novas experiências em que a gestão de pessoas e da comunicação nos ambientes das organizações educacionais abram possibilidades para se gerir pessoas e processos por meio de uma visão humanizadora, cultivando atitudes que desencadeiem processos motivacionais, geradores de mudança comportamental e cultural, com vistas à elevação dos níveis de desempenho e de satisfação pessoal no ambiente educativo, à inovação nos processos e serviços oferecidos e, conseqüentemente, à conquista de resultados diferenciados.

Lück (2010, p. 85-86) alerta para o fato de que:

É na gestão dos processos de comunicação e relacionamento interpessoal organizados da coletividade escolar, com qualidade social, constituída por um ambiente

voltado para a formação e aprendizagem dos alunos, que se vincula a possibilidade de que se efetive trabalho educacional com significado social na escola.

Em síntese, após esses olhares lançados sobre os conceitos de gestão e do exercício de liderança nas variadas dimensões de atuação do gestor escolar, é possível descrever alguns verbos para definir competências relevantes que dele se exigem: liderar, coordenar, mobilizar, motivar, articular, desafiar, delegar, acompanhar, apoiar e avaliar. Oliveira (2005, p. 47) refere que, embora a responsabilidade pela implementação do projeto pedagógico da escola seja de toda a comunidade escolar, “é necessário que haja uma liderança zelando pela sua execução”.

Diante desse contexto, faz-se necessário o gestor buscar sua autoformação, ter um plano de estudos e de desenvolvimento profissional e pessoal, buscar desenvolver competências para garantir a forma mais apropriada de gerir os *espaçotempos*, os recursos humanos e materiais, conferindo um elevado grau de qualidade e eficácia dos processos da organização e proporcionando um clima e um ambiente organizacional humanizador, promotor de satisfação e motivação para o desenvolvimento das pessoas.

Muitas pessoas não conseguem avançar em seu desenvolvimento nem em busca da sua autorrealização, porque não conseguem satisfazer suas necessidades de autoestima, que estão diretamente relacionadas ao reconhecimento do valor próprio, à autoconfiança, à necessidade de se sentir aceito, de se sentir útil e capaz. Nesse sentido, cabe ressaltar a relevância e o significado que tem a forma como muitos gestores tratam as pessoas. O modo como se comunicam estimula e desafia ao crescimento, ou não. Conforme ressalta Lück (2010), o estilo de liderança do gestor, as atitudes que adota para fazer frente aos desafios do cotidiano escolar, resolver problemas e conflitos, enfrentar situações de crise atuam como potencial influenciador do clima organizacional e é bem provável que tenha significativas implicações sobre a força motivacional das pessoas responsáveis pelo êxito na condução dos processos e serviços da instituição. Nas palavras da autora (2009, p. 67),

O papel e a influência do diretor de escola sobre o clima organizacional da instituição são reconhecidos em estudos, até mesmo em percepções cotidianas. Estas são resumidas na asserção comumente feita de que “a escola tem a cara de seu diretor”.

É preciso sensibilidade para apreender as nuances que permeiam as relações que se estabelecem nos processos interativos dentro das organizações escolares e que têm significativa influência sobre os comportamentos, as atitudes e os desempenhos das pessoas. Considerando o que aponta Marchiori (2008, p. 33), “as organizações são compostas por uma rede de relações internas e tudo depende de que maneira a empresa trata essa relação junto aos seus públicos”. E, quando se fala da empresa, fala-se das suas lideranças, pois, como já referido, o cotidiano das organizações, seus processos, seus serviços e suas formas de atendimento refletem o perfil e o estilo de liderança de seus gestores.

A partir dos estudos realizados sobre processos de gestão e liderança, foi possível constatar que há necessidade de um novo perfil de gestor nas organizações escolares. É uma questão de sobrevivência e de se manterem ativas, proativas, com olhar holístico e estratégico no contexto de sua contemporaneidade a fim de terem capacidade de reciprocidade em um mercado extremamente competitivo, que não se sensibiliza com aqueles que se movimentam com lentidão extremada para construir novas aprendizagens e dar conta das demandas da contemporaneidade. Não se pode ficar apresentando razões, desculpas para justificar comportamento resistente, acreditando que, se fez sucesso com determinadas estratégias de atuação no passado, é possível continuar agindo da mesma forma e obtendo os mesmos resultados. Ledo engano.

Mudaram os tempos. Mudaram os comportamentos, as necessidades e os interesses dos públicos que a escola atende. Necessário, pois, é mudar o modo de gerir pessoas e processos e de dinamizar o currículo escolar, de coordenar o processo pedagógico para garantir eficiência e eficácia nos processos de ensino e de aprendizagem. Há que se estar atentos ao fato de que as pessoas são o maior capital ativo de uma organização. Importar-se com o desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores é pré-requisito fundamental para se conquistar um ambiente participativo, com profissionais motivados e comprometidos, gerando maior produtividade e garantindo o diferencial da organização. O foco não é só nos resultados, é, sobretudo, nas pessoas que produzem os resultados. Quando acompanhadas, orientadas para superarem suas dificuldades e valorizadas na sua essência e na sua competência, certamente as pessoas agregam valor adicional e conquistam resultados diferenciados para a organização.

Referências

ACÚRCIO, Marina Rodrigues Borges (Coord.); ANDRADE, Rosamaria Calaes de. (Org.). **O empreendedorismo na escola**. Coleção Escola em Ação. Porto Alegre: Artmed; Belo Horizonte: Rede Pitágoras, 2005.

AMORIM, Lidiane; FLORCZAK, Rosângela (Orgs.). **A comunicação nas organizações educacionais**. Porto Alegre: CMC, 2011. Contribuições do ECOM (Encontro de Comunicação Marista).

BAUMAN, Zigmunt. **Modernidade líquida**. Tradução de Plínio Dentzien. Rio de Janeiro: Zahar, 2001.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas organizações**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BRANDEN, Nathaniel. **Autoestima e os seus seis pilares**. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 1998.

BRASIL. **Como elaborar o plano de desenvolvimento da escola**. Brasília, DF: Ministério da Educação, 2006. Disponível em: <ftp://ftp.fn.de.gov.br/web/fundescola/publicacoes_manuais_tecnicos/pde_escola.pdf>. Acesso em: 28 fev. 2017.

CHANLAT, Jean-François. **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

ERVILHA, Antônio de Jesus Limão. **Liderando equipes para otimizar resultados**. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

FULLAN, Michael; HARGREAVES, Andy. **A escola como organização aprendente: buscando uma educação de qualidade**. 2. ed. Porto Alegre: Artes Médicas Sul, 2000.

LEME, Rogério. **Aplicação prática de gestão de pessoas: mapeamento, treinamento, seleção, avaliação e mensuração de resultados de treinamento**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

LÜCK, Heloísa. **Dimensões de gestão escolar e suas competências**. Curitiba: Positivo, 2009.

LÜCK, Heloísa. **Gestão da cultura e do clima organizacional da escola**. Petrópolis: Vozes, 2010.

LÜCK, Heloísa. **Gestão educacional: uma questão paradigmática**. 10. ed. Petrópolis: Vozes, 2013.

MARCHIORI, Marlene. **Cultura e comunicação organizacional: um olhar estratégico sobre a organização**. 2. ed. São Caetano: Difusão, 2008.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 3. ed. São Paulo: Futura, 2000.

MORIN, Edgar. **Os sete saberes necessários à educação do futuro**. 3. ed. São Paulo: Cortez; Brasília, DF: UNESCO, 2001.

MOSCOVICI, Fela. **Equipes que dão certo: a multiplicação do talento humano**. 8. ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 2003.

MOSCOVICI, Fela. **Desenvolvimento interpessoal: treinamento em grupo**. 11. ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 2001.

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

NASSAR, Paulo. A comunicação da transcendência. Terra, 2011. Disponível em: <<http://terramagazine.terra.com.br/interna/0,,OI5354480-EI6786,00-A+comunicacao+da+transcendencia.html>>. Acesso em: 28 fev. 2017.

OLIVEIRA, Maria Auxiliadora Monteiro (Org.). **Gestão educacional**: novos olhares, novas abordagens. Petrópolis: Vozes, 2005.

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

PERRENOUD, Philippe. **Ensinar**: agir na urgência, decidir na incerteza. Porto Alegre: Artimed, 2001.

POWELL, John S. J. **Para viver em plenitude**. 11. ed. Belo Horizonte: Crescer, 2001.

SAMPAIO, Dulce Moreira. **A pedagogia do ser**: educação dos sentimentos e dos valores humanos. Petrópolis: Vozes, 2004.

UNIÃO MARISTA DO BRASIL. **Matrizes Curriculares do Brasil Marista**. Brasília: Umbrasil, 2016.