

ESTRATÉGIAS ORGANIZACIONAIS E SOCIAIS PARA PÓS- MODERNIDADE

Estratégias organizacionais e sociais para a pós-modernidade (EOS)

Organizações, estruturas e estratégias. Importância das sociedades para as estratégias organizacionais. Política Organizacional. Necessidades e Perspectivas organizacionais numa sociedade capitalista. Missão, visão e objetivos organizacionais. Perspectivas e futuro para os profissionais gestores da educação.

A Organização orientada pela estratégia

- **Ter a estratégia como o principal item da agenda organizacional;**
- **Concentração dos esforços em prol da estratégia-alinhando objetivos, indicadores, metas e iniciativas;**
- **Organização - todos os colaboradores atuando em prol da estratégia formulada.**

AMBIENTE CONTEMPORÂNEO - CARACTERÍSTICAS

- Alta tecnologia
- Incertezas
- Instabilidade
- Economia global/ problemas e oportunidades globais
- desnacionalização das empresas
- Mudanças rápidas
- Encurtamento de distâncias e tempo das transações
- Acirramento da concorrência
- Informações em tempo real

Estratégias de participação

Informação (busca aprimorar canais de comunicação).

- **Comunicação com os clientes** : sistema de avaliação de produtos e serviços (questionários p/medir a satisfação, serviços de atendimento aos clientes, reuniões periódicas , participação no desenvolvimento de novos produtos)
- **Comunicação com os funcionários** (reuniões com gerentes, contatos diretos, pesquisa de clima organizacional, transmissão de informações sobre objetivos, problemas, responsabilidades, atribuições , cenários, eventos programados.

Reduzir a distância social (ex. reduzir símbolos e diferenciação de classes, como restaurantes, uniformes, escritórios, etc.).

ADMINISTRAÇÃO PARTICIPATIVA

Filosofia ou doutrina que valoriza a participação das pessoas no processo decisório

- **Contribui** para aumentar a qualidade das decisões e da administração, a satisfação e a motivação das pessoas. Aprimora a competitividade das organizações..
- **Requisitos para implantação da Administração Participativa**
- **Envolve mudança em 3 dimensões:**
- **Comportamental:** substituição dos estilos tradicionais de gestão (autoritário, impositivo, paternalista). Palavras- chaves: delegar, consultar, pesquisar.
- **Estrutural:** redesenho da estrutura.
- **Dimensão das Interfaces:** com clientes, fornecedores, distribuidores e não apenas com os funcionários. Aberta para o ambiente externo.

VISÃO HOLÍSTICA

(forma de pensar, de perceber. Não é um modelo)

- “O todo não é a mera soma das partes, mas delas depende. As partes compõem o todo mas é o todo que determina o comportamento das partes”(Capra, Fritjof, 1982, p.40).



- A organização não é mais vista como um conjunto de departamentos que executam atividades isoladas, mas como um corpo uno, um sistema aberto em contínua interação com o ambiente.

ESTRATÉGIAS

- Regras e diretrizes para decisão que orientam o processo de desenvolvimento de uma organização. (Ansoff,Igor,1990)
- Programa geral para a consecução dos objetivos da empresa. É o padrão de respostas da organização ao ambiente. Associa os recursos aos desafios e riscos apresentados pelo ambiente. (Ansoff,Igor,1990)
- É o conjunto de planos, estudos, premissas e avaliações que, considerados os valores, a missão, a visão e o negócio da organização, objetivam atingir os resultados previstos originalmente quando da concepção teórica definida pela direção corporativa

Estratégias:

Linhas de ação ou iniciativas altamente relevantes que indicam como serão alcançados os Objetivos Estratégicos.

Geralmente são inspiradas ou baseadas nas forças e evitam o uso das fraquezas da organização. Se referem ao acionamento de fatores internos frente as evoluções prováveis do ambiente externo.



Tipos de Estratégias

- **Deliberada:** Os gestores planejam seguir um modelo estratégico previamente definido ou historicamente testado. **Problema:** Impede o aprendizado.
- **Emergente:** Inexiste estratégia para a situação atual e os gestores, através de um processo de tentativa e erro, vão aperfeiçoando e aprendendo com os resultados, de forma que seja identificada a melhor alternativa, adaptável à situação discutida. **Problema:** impede o controle.

Questão de controle: quanto mais emergente a estratégia, mais a gerência central deve tratar o conteúdo como processo, isto é, gerenciar pessoas e estruturas deliberadamente, esperando que elas produzam as estratégias desejáveis (Henry Mintzberg, 2000, p. 267).

Visão Tradicional

A empresa deve:

- Procurar adotar as duas estratégias estudadas (*deliberada e emergente*)
- Adaptar-se aos ambientes, pois são eles que determinam e conduzem à melhor estratégia (“*determinismo ambiental*”)
- Se necessário for, tentar influenciar o ambiente criando situações que a favoreça (ex.: alianças estratégicas, lobby político, propaganda, fusões, incorporações, cisões, mundialização)

PI=Público Interessado (stakeholders):

Pessoas ou Grupos que podem influir ou são influenciadas de forma significativa pelas atividades de uma organização (Governo, clientes, fornecedores, bancos, parceiros, acionistas, políticos)

Gestão Estratégica:

Processo pelo qual as empresas compreendem os ambientes (I/E), estabelecem a direção estratégica, criam e implementam as estratégias que objetivam mover a empresa para a direção traçada e se esforçam para satisfazer seus principais PI's.

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO



SISTEMA DE GESTÃO



NEGÓCIO (what?)

MISSÃO (why?)

VISÃO (where?)

VALORES (who?)

A MISSÃO (why)

Expressão que designa o que a organização É, quais as razões de sua existência, qual o senso direcional definido, quais os seus propósitos, qual o desejo de seu fundador quando a instituiu. Deve considerar um objetivo, e dois importantes PI's: o proprietário ou acionista e os clientes. Muitas vezes, a declaração de missão serve como referencial para o planejamento estratégico e ainda como transmissor do significado e do objetivo da organização para entendimento dos PI's internos e externos. Raramente é alterada durante a existência da organização.

MISSÃO

“Uma missão bem definida desenvolve nos funcionários um senso comum de oportunidade, direção, significância e realização. Uma missão bem explícita atua como uma mão invisível que guia os funcionários para um trabalho independente, mas coletivo, na direção da realização dos potenciais da empresa” (Philip Kotler).

A VISÃO (where)

- Define o que a organização pretende ser no futuro, onde ela deseja chegar, que tamanho almeja ter. A visão está atrelada a um modelo empreendedor, pois pressupõe eventuais mudanças. É dinâmica, flexível e pode ser alterada no decorrer do tempo. Orienta as políticas a serem seguidas e corrige o rumo se necessário. Normalmente, atua a longo prazo, pois está vinculada a um processo de aplicação de vultosos investimentos em ativo fixo. Alguns visionários: Sam Walton (Wal-Mart), Lee Iacocca (Chrysler), Steven Jobs (Apple), Rolim Amaro (TAM), Roberto Marinho (Globo), Edson Queiroz (Grupo Edson Queiroz), Carlos Ghosn (Renault/Nissan).

OS VALORES (who)

- Cadeia composta de práticas, comportamentos, atitudes, reconhecimentos, compromissos e ações que vão conduzir a organização ao seu objetivo. Pode-se dizer que é o elo que une a missão e a visão. De um lado tem-se o que a empresa é e do outro onde ela pretende chegar. Se os verdadeiros valores não forem admitidos (ética, satisfação do cliente, confiança, lealdade, honestidade etc.) dificilmente a organização obterá respeito dos stakeholders (PI's). Isso pode, eventualmente, comprometer a vantagem competitiva da empresa.

A Gestão Estratégica compreende três requisitos

- 1- Planejamento Estratégico** (processo de elaborar a estratégia, que é a relação pretendida da organização com seu ambiente)
- 2- Implementação da estratégia** (processo de colocar em prática o que ficou definido no estudo)
- 3- Acompanhamento e avaliação da estratégia implementada** (processo de acompanhar, controlar, avaliar e ajustar a estratégia que foi estabelecida como referencial)

Requisito : Planejamento Estratégico

- Análise da situação estratégica presente da organização (onde estamos? como chegamos aqui? a situação atual é a melhor alternativa para o nosso sucesso?)
- Análise do ambiente interno (sw)
- Análise do ambiente externo (ot)
- Definição do plano estratégico (para onde devemos ir? o que devemos fazer para chegar lá? que caminho devemos tomar?)

OBJETIVOS

- Objetivo é a meta definida pela organização para a qual devem ser direcionados e concentrados os esforços de todas as áreas e atores envolvidos. Deriva da soma da visão, da missão e dos valores e crenças. Ao grupo de objetivos dá-se a qualificação de “políticas”. São divididos em GERAL e ESPECÍFICO (ou funcional>>> RH, produção, marketing, contábil, financeira, ambiental, tecnológico, etc.).

OBJETIVOS

- São chamados de **GERAIS** porque atuam em uma concepção abrangente e apresentam fins genéricos em sua análise. Vários stakeholders têm objetivos gerais distintos para a empresa e ela terá que saber conciliar estes inúmeros interesses. Exs.: “A empresa deve ampliar sua participação no mercado (*market share*) através de crescimento sustentado” ou “reduzir os custos”.
- Diz-se que são **ESPECÍFICOS** quando atuam de forma focalizada, são verificáveis e direcionados a um determinado setor. A partir dos GERAIS são definidos os ESPECÍFICOS. Normalmente são quantificados. Exs.: “Para crescer, a empresa terá que aumentar as vendas em 20% por ano” ou “reduzir em 10% a verba para mídia (setor MKT) e 20% os custos relacionados com folha de pessoal (RH, produção, comercial, financeira, etc.”.

FORMULAÇÃO da estratégia

Trata-se de um dos aspectos mais relevantes que o gestor enfrenta no processo de construção do planejamento estratégico.

Para que as estratégias sejam formuladas, 3 aspectos devem ser considerados:

- 1) A empresa, com seus recursos, seus pontos fortes/fracos ou neutros; a missão, seus propósitos, objetivos, valores, visão, desafios, políticas.
- 2) O ambiente, sempre dinâmico, com suas oportunidades e ameaças.
- 3) A integração entre a empresa e seu ambiente visando à melhor adequação possível. Neste aspecto, deve estar inserida a amplitude de visão dos proprietários da organização.

Implementação e Controle Estratégicos

Compreende pelo menos:

- 1. a programação da implantação;**
- 2. a montagem do esquema de gerenciamento da implantação;**
- 3. a divulgação do Plano Estratégico;**
- 4. o detalhamento e aprovação dos Projetos Estratégicos;**
- 5. e a elaboração de Planos Táticos.**

Habilidades de Gestão Requeridas

- Liderança;
- Comunicação;
- Capacidade de Negociação;
- Vivência em processos decisórios;
- Solução de Problemas de grande envergadura;
- Busca de resultados;
- Capacidade de influenciar os *Stakeholders*.

Expressões

- ✓ BENCHMARKING (copiar o que é bom)
- ✓ TURNOVER (rotatividade)
- ✓ OUTPLACEMENT (recolocação profissional)
- ✓ MARKET SHARE (participação de mercado, fatia)
- ✓ OLIGOPÓLIO (mais de um vendedor)
- ✓ MONOPÓLIO (apenas um vendedor)
- ✓ MONOPSÔNIO (apenas um comprador)
- ✓ OLIGOPSÔNIO (mais de um comprador)
- ✓ STAKEHOLDERS (público interessado)
- ✓ DOWNSIZING (redução, corte, eliminação)
- ✓ DOWN GRADE (cair um nível ou mais)
- ✓ UP GRADE (elevar um nível ou mais)
- ✓ CORE BUSINESS (negócio central, atividade-fim)
- ✓ OUTSOURCING (terceirização)
- ✓ DUE DILLIGENCE (levantamento de informações, auditoria completa)
- ✓ JOINT-VENTURE (aliança com troca de expertise)
- ✓ PRIVATE EQUITY (é o investimento sistemático e profissional de capitais institucionais e privados em empresas de capital fechado, como parte da composição de suas carteiras).

Estratégias organizacionais e sociais para a pós-modernidade (EOS)

1 A Escola como Sistema

2 A Liderança como Serviço

3 A Escola tem uma Responsabilidade Social

4 Ações de Planejamento

5 Trabalho Cooperativo

6 Educação e Treinamento

7 Comunicação

8 A Aliança com o Professor

9 A Parceria com a Família

10 A Sintonia com a Realidade

1. A escola como sistema

- Um bom professor = bom gestor?
- Um bom professor = gestor medíocre?
- Gestão escolar: exige competências e habilidades específicas
- Gestão escolar = equilíbrio entre o administrativo e o pedagógico

- A direção de uma escola, por menor que esta seja, não é uma função apenas pedagógica.
- Ser professor, principalmente nos dias de hoje, também não é uma função só pedagógica, mas há uma diferença, não de natureza, mas de grau.
- Tanto o professor quanto o diretor têm uma função administrativa muito importante, mas, enquanto aquele administra a sala de aula, este se responsabiliza pela escola como um todo.
- O diretor é professor de professores, ele cuida de um sistema bem mais complexo, com vários subsistemas — partes inter-relacionadas que constituem a escola.

- Segundo Deming, um sistema é um conjunto de funções ou atividades que interagem em um organismo em prol do objetivo desse organismo.
- Há três ideias fundamentais que Deming coloca em destaque na sua visão do que é um sistema:
 - Sem objetivo não se pode dizer que existe um sistema.
 - Existe, em quase todos os sistemas, interdependência entre os múltiplos componentes.
 - Os componentes de um sistema são necessários, mas não suficientes por si

- Compreender a escola como um sistema facilita a abordagem de determinados aspectos.
- Como melhorar a escola é um desses aspectos.
- Numa visão mais superficial, podem-se afirmar que quase todo sistema apresenta três componentes principais:
 - **Parte física** — instalações, materiais, equipamentos que constituem a infraestrutura do sistema.
 - **Tecnologia, o “como fazer”** — conjunto de procedimentos operacionais (especificação de tarefas, atividades, rotinas), próprio de cada sistema.
 - **Elemento humano** — pessoas que operam o sistema.

1. Investimentos na parte física:

- Por meio desses investimentos, pode-se melhorar prédios, instalações, equipamentos, materiais de trabalho. Essa ação tem retorno imediato — a parte física sofre uma melhoria visível com as novas aquisições ou construções.
- Quando há um desequilíbrio entre o administrativo e o pedagógico, com predominância daquele sobre este, a escola se transforma num canteiro de obras.

2. Investimentos em educação:

- Essa ação tem retorno somente a longo prazo, mas o seu alcance é profundo e duradouro, resultando em ganhos visíveis na qualidade e na produtividade. Educação e treinamento melhoram o desempenho das pessoas e, conseqüentemente, os procedimentos operacionais (estes dependem diretamente da eficiência do elemento humano e de seus conhecimentos).

2 A Liderança como Serviço

- Servir não é trabalho de gente pequena, de seres inferiores. O bom diretor é aquele que não precisa do cargo de diretor; é aquele que não fica preso a uma posição, a um título. O cargo de diretor lhe cai bem, porque ele pode viver sem ele. Há uma alegria no servir que só os seres superiores conseguem usufruir. Os fracos, os pequenos, os incompetentes, quando podem, são autoritários; quando não podem, tornam-se subservientes, jamais servidores.
- Na convivência com muitos grupos de educadores, foi possível perceber que o poder maior não é o que emana do cargo, mas o que procede da capacidade de servir. Entre os professores, são aqueles que servem os mais considerados, os mais respeitados pelo grupo. Nem sempre são os diretores.

- A capacidade de servir é a verdadeira fonte do poder. No evangelho de São Mateus, capítulo 20, versículo 25 e seguintes, pode-se ler:
 - Mas Jesus os chamou a si, e lhes disse: Sabeis que os príncipes das gentes dominam os seus vassallos; e que os que são maiores exercitam o seu poder sobre eles. Não será assim entre vós outros. Entre vós, todo o que quiser ser o maior, esse seja o que vos sirva, e o que entre vós quiser ser o primeiro, esse seja o vosso servo.
 - A lição é antiga, mas a vaidade e a ambição exacerbada cegam, e os mais famintos são levados cada vez para mais longe daquilo que tanto querem. Robert Lamp, educador norte-americano, dizia que o diretor deve ser extremamente forte, para se tornar suficientemente fraco, para que o professor possa ser forte. Só o maior é capaz de se tornar o menor; a recíproca jamais é possível. Para servir, procure ser grande: não há outro caminho.

- A grandeza de uma pessoa é determinada pelo equilíbrio entre três fatores:
 - Natureza de caráter
 - Relacionamento humano
 - Conhecimento

- Em situações reais, as características mais importantes para um líder estão intimamente relacionadas com o grupo de liderados. Para o cumprimento de uma tarefa, para a consecução de um objetivo, dois fatores são muito importantes:
 - **competência** e **comprometimento**. O papel da liderança varia dependendo do nível dos liderados em relação a esses fatores.

Nível dos Liderados	Papel da Liderança
Grupo competente, sem comprometimento	O líder cobra fiscaliza exige
Grupo comprometido, sem competência	O líder treina, ensina, acompanha
Grupo sem competência, sem comprometimento	Se houver tempo, o líder educa, treina, cobra; não havendo tempo, demite o grupo ou se demite.
Grupo competente e comprometido	Situação ideal. O líder delega e cuidará do crescimento da organização e das pessoas que nela trabalham.

3 A Escola tem uma Responsabilidade Social

Bernardo Toro, educador colombiano, enumera sete aprendizagens básicas para a convivência social:

1. Aprender a não agredir o semelhante — Fundamento de todo modelo de convivência social.
2. Aprender a comunicar-se — Base da autoafirmação pessoal e grupal.
3. Aprender a interagir — Base dos modelos de relação social.
4. Aprender a decidir em grupo — Base da política e da economia.
5. Aprender a cuidar-se — Base dos modelos de saúde e de seguridade social.
6. Aprender a cuidar do ambiente — Fundamento da sobrevivência.
7. Aprender a valorizar o saber social — Base da evolução social e cultural.

Se se quiser ter novas formas de convivência social, em que a proteção da vida e a felicidade sejam possíveis, deve-se construí-las.

A convivência se aprende, se constrói e se ensina. É uma tarefa de toda a vida de uma pessoa e de uma sociedade.

O Dr. Humberto Maturama— médico da Universidade do Chile, biólogo graduado na Inglaterra e nos Estados Unidos, em *Biologia dei fenômeno social* — afirma:

O ser humano é, na sua constituição, social. Não existe o humano fora do social. O genético não determina o humano, somente fundamenta o que é humanizável. Para ser humano, é preciso crescer humano entre humanos. Ainda que isso pareça óbvio, esquece-se de que se é humano somente na maneira de ser humano das sociedades a que se pertence. Se pertencemos a sociedades que valorizam, com a conduta diária de seus membros, o respeito aos mais velhos, a honestidade consigo mesmo, a serenidade na ação e a verdade na linguagem, esse será nosso modo de ser humano e o de nossos filhos.

Pelo contrário, se pertencemos a uma sociedade cujos membros valorizam, com uma conduta cotidiana, a hipocrisia, o abuso, a mentira e o auto- engano, esse será nosso modo de ser humano e o de nossos filhos.

Finalidade da Educação

Em março de 1990, em conferência mundial realizada na Tailândia, sob coordenação da UNESCO, 155 países colocaram como missão da escola:

Satisfazer às necessidades básicas de aprendizagem das pessoas por meio de instrumentos e conteúdos.

Qual é a finalidade da educação?

Muitos se manifestaram em relação a essa pergunta e é pouco provável que se chegue a uma resposta única, válida para todo tempo e lugar.

Cada instituição deve buscar, reinventar, criar uma resposta, sabendo que deve ser uma resposta presente, sem que esteja circunscrita ao momento presente.

Missão Educacional

*A missão educacional pressupõe crença na vida, crença na capacidade de o homem compreender a realidade e nela atuar, tornando-se melhor e melhorando a qualidade de vida de toda a sociedade. E, pois, nossa responsabilidade como instituição educacional entender o passado, viver o presente e vislumbrar o futuro, para afirmar, com coragem e lucidez, os valores que fundamentam a vida, criando condições para que as pessoas se desenvolvam integralmente.
...entender o passado, viver o presente e vislumbrar o futuro...*

4 Ações de Planejamento

ESTRATÉGIAS

Uma escola minimamente organizada deve apresentar:

- Calendário escolar.
- Calendário de eventos
- Orçamento anual
- Programa anual de educação e de treinamento
- Planejamento estratégico
- Planos operacionais

O planejamento e os seus modelos devem ser específico de cada escola, mas acredito que a experiência de quem já fez pode contribuir como fonte de inspiração para quem está começando.

COLÉGIO TRADIÇÃO

- **Missão**

Atender às necessidades de aprendizagem das pessoas, nos segmentos de educação infantil, ensino fundamental e ensino médio, em harmonia com os valores institucionais explicitados pelo Colégio Centro Educacional

- **Visão**

Ser uma escola presente, autossustentável, referência para as demais escolas, contribuindo para a formação de pessoas íntegras, competentes e socialmente responsáveis.

COLÉGIO TRADIÇÃO

- **Valores**

- Foco na aprendizagem.
- Relações éticas.
- Trabalho cooperativo.
- Melhoramento contínuo
- Responsabilidade social

Estratégias

- **Liderança**

Ampliar o conceito de liderança, preparando professores, funcionários e alunos para exercerem, com eficácia, em suas áreas de desempenho, a função de líderes.

- **Educação e treinamento**

Sistematizar o processo de educação e treinamento, propiciando:

- embasamento teórico para as mudanças;
- trabalho em equipe;
- suporte para a consecução das metas.

- **Gerenciamento da rotina**

Padronizar os processos repetitivos e relevantes, permitindo delegação e universalizando a auto-inspeção e o autocontrole.

- **Qualidade da aprendizagem**

Aperfeiçoar o processo de ensino e de aprendizagem e atualizar o processo de avaliação, em sintonia com as habilidades necessárias ao mundo de hoje.

- **Comunicação**

Aprimorar e padronizar os meios de comunicação existentes e criar outros que permitam a efetiva comunicação interna e da escola com as famílias e outras instituições da comunidade.

- **Responsabilidade social**

Buscar, por meio de políticas e ações concretas, a justiça social interna e estimular a participação de alunos, de professores e de funcionários em programas de cunho social.

- **Expansão de serviços**

Identificar oportunidades de expansão de serviços, capitalizando sobre competências, necessidades e espaços.

ESTRATEGIA 1.0 - LIDERANÇA

1.1 Diretrizes Específicas	1.2 Metas	•Responsável
1.1.1 Criar condições para que as chefias do setor conheçam o conceito de liderança transformadora e desenvolvam habilidades desse estilo.	1.2.1 Formatar um curso sobre liderança, de 24 a 30 horas, e treinar todas as chefias da escola, até...	
1.1.2 Buscar a participação dos segmentos nas decisões que os afetam.	1.2.2 Promover um encontro das chefias dos setores para o aprimoramento do estilo de liderança transformadora.	
1.1.3 Abrir espaço para a participação efetiva dos alunos.	1.2.3 Criar espaço para participação nas decisões importantes da escola.	
1.1.4 Estimular, nos diversos setores, o surgimento de novas lideranças.	1.2.4 Promover, no mês de abril de cada ano, um curso de liderança para a diretoria do Grêmio Estudantil e representantes de turma.	
	1.2.5 Capacitar as chefias para a formação de times auto dirigidos em seus setores, até...	

22/06/2013

Estratégias organizacionais e sociais para pós-modernidade

48

ESTRATÉGIA 2.0 - **EDUCAÇÃO E TREINAMENTO**

2.1 Diretrizes Específicas	2.2 Metas	Responsável
2.1.1 Buscar o conhecimento (SABER) e a aplicação do conhecimento (SABER FAZER) como fatores essenciais para o desenvolvimento de capacidades e potenciais humanos.	2.2.1 Aplicar, mensalmente, 1,5% do total da folha de pagamento em atividades de educação e treinamento.	
2.1.2 Criar possibilidades de aprimoramento contínuo nos níveis pessoal e profissional.	2.2.2 Apresentar, até março de cada ano, o “Programa anual de educação e - treinamento”, contemplando todos os setores da escola.	
2.1.3 Propiciar às pessoas satisfação no trabalho e contribuir para o enriquecimento de suas vidas.	2.2.3 Garantir 50% do tempo dos departamentos — uma reunião de 2 horas a cada 15 dias — para as atividades do “Projeto Pedagógico”.	
2.1.4 Propiciar embasamento teórico para as mudanças necessárias no processo ensino/aprendizagem.	2.2.4 Criar um corpo de coordenadores que garanta o aprimoramento contínuo dos professores em seus conteúdos - específicos, em estratégias de ensino, até fevereiro de	49

22/06/2013

Estratégias organizacionais e sociais para pos-modernidade

ESTRATÉGIA 2.0 - EDUCAÇÃO E TREINAMENTO		
2.1 Diretrizes Específicas	2.2 Metas	Responsável
2.1.5 Dar sustentação para a realização dos objetivos da escola.	2.2.5 Viabilizar a participação de professores e funcionários em cursos, seminários, congressos, com subsídios próprios, a partir de...	
2.1.6 Compreender as aplicações em educação e treinamento como investimentos e não como custos.	2.2.6 Ter um modelo de avaliação de desempenho até o final de março de...	
2.1.7 Atender às necessidades de desenvolvimento das pessoas a partir da avaliação do desempenho pessoal.	2.2.7 Avaliar sistematicamente todos os profissionais, usando o modelo de avaliação, a partir de junho de...	
	2.2.8 Promover oito palestras, por ano, para as famílias dos alunos, atendendo às necessidades específicas dos segmentos.	

ESTRATÉGIA 4.0 - COMUNICAÇÃO		
4.1 Diretrizes Específicas	4.2 Metas	Responsável
4.1.1 Tornar comum a percepção e o entendimento, compartilhando e interpretando a Visão da Escola.	4.2.1 Criar, no início de cada ano, um grupo de comunicação interna, formado por pessoas de diferentes setores, para definir canais de comunicação e escolher assuntos.	
4.1.2 Criar vínculos entre os profissionais, a diretoria e as famílias.	4.2.2 Ter um encontro mensal da Diretoria com cada grupo de profissionais da mesma área para passar informação direta e esclarecer dúvidas.	
4.1.3 Tornar os funcionários e os professores participantes do processo pelo qual a escola passa, tendo acesso aos objetivos e às metas e ao que é esperado deles.	4.2.3 Publicar, nos meses de abril, agosto e novembro, um jornal para as famílias e para os profissionais da escola.	
4.1.4 Definir, com toda a clareza, a responsabilidade da família e da escola no processo de educação.	4.2.4 Criar um Manual Informativo da Escola a partir de...	

ESTRATÉGIA 4.0 - COMUNICAÇÃO		
4.1 Diretrizes Específicas	4.2 Metas	Responsável
4.1.5 Fortalecer o aluno como canal natural de comunicação entre família e escola.		
4.1.6 Comunicar às famílias, de modo gradual e constante, a proposta pedagógica da escola, as suas crenças e direcionamentos.		

ESTRATÉGIA 5.0 - RESPONSABILIDADE SOCIAL		
5.1 Diretrizes Específicas	5.2 Metas	Responsável
5.1.1 Contribuir para a melhoria das condições de vida dos funcionários mais necessitados.	5.2.1 Levantar até junho de... os dados de todos os funcionários de serviços gerais e apoio administrativo, para análise socioeconômica.	
5.1.2 Criar mecanismos de participação social de alunos, de professores e de funcionários, preferencialmente a partir de parcerias com escolas públicas.	5.2.2 Criar, até o final de ..., plano de - assistência médica e odontológica para funcionários de serviços gerais e apoio - administrativo.	
5.1.3 Ter como finalidade privilegiada do processo educacional a construção do bem comum.	5.2.3 Criar um plano de melhoria das condições de vida dos funcionários de serviços gerais e apoio administrativo, contemplando saúde, habitação, estudo, até o final de...	

ESTRATÉGIA 5.0 - RESPONSABILIDADE SOCIAL		
5.1 Diretrizes Específicas	5.2 Metas	Responsável
5.1.4 Criar condições para que os alunos, os funcionários e os professores possam contribuir efetivamente para a construção de uma sociedade justa e fraterna,	5.2.4 Realizar pelo menos um evento por semestre em parceria com órgãos da Prefeitura Municipal.	
5.1.5 Estimular e facilitar o surgimento de grupos ecológicos, grupos de trabalho em favelas, hospitais, etc...	5.2.5 Ter, a partir de..., pelo menos três grupos de alunos atuando na comunidade, prestando serviços sociais.	
	5.2.6 Desenvolver, pelo menos, duas campanhas — junho e novembro — de apoio aos mais necessitados.	

ESTRATÉGIA 6.0 - MANUTENÇÃO E EXPANSÃO DOS SERVIÇOS		
6.1 Diretrizes Específicas	6.2 Metas	Responsável
6.1.1 Criar condições que permitam o crescimento da escola.	6.2.1 Aumentar o faturamento da Unidade em 10%, em ...	
6.1.2 Buscar oportunidades de crescimento que estejam relacionadas à operação da escola.	6.2.2 Ter, até o final de... alunos na Escolinha de Esportes e Artes da Unidade.	
6.1.3 Compreender o crescimento como a necessidade vital de todo o organismo.	6.2.3 Estabelecer pelo menos três convênios com escolas de educação infantil e ensino fundamental até o final de ...	
6.1.4 Privilegiar os investimentos que tenham retorno em termos de faturamento, sem deixar de ter visão de médio e longo prazo.	6.2.4 Operar a escola com um resultado operacional mínimo de 12%.	
6.1.5 Garantir um resultado operacional que permita investimento na melhoria de estruturas, qualificação dos processos e treinamento das pessoas.	6.2.5 Reduzir para 5% o índice de inadimplentes no último dia do mês e ter no máximo 1,5% de débito acumulado ao longo do ano.	

22/06/2013

Eventos na Escola

Por que realizar eventos?

Celebrar é um verbo que se conjuga em todas as culturas.

O ser humano criou músicas, danças, rituais, símbolos, datas, em todos os tempos e lugares, para comemorar seus feitos, suas vitórias, seus heróis, suas crenças, seus valores.

Celebrar é uma necessidade humana.

Eventos na Escola

Celebrar é uma necessidade humana. A celebração de eventos, além de satisfazer a uma necessidade humana, oferece à escola oportunidades preciosas para:

- 1. Desenvolver projetos, oferecendo às pessoas espaços para participação e exercício da criatividade.**
- 2. Dar significado aos conhecimentos adquiridos e construídos em sala de aula.**
- 3. Educar alunos, funcionários, professores para a participação em manifestações públicas.**

Eventos na Escola

4. Educar alunos, funcionários, professores para a valorização dos símbolos, datas e valores da cultura brasileira.

5. Desenvolver o respeito e o apreço pelas manifestações artísticas e culturais do indivíduo ou do grupo.

6. Formar cidadãos conscientes de seus direitos e também de seus deveres.

7. Criar laços de fraternidade entre as pessoas e de lealdade e respeito entre estas e as instituições.

Quais eventos realizar?

Não é suficiente gastar tempo fazendo eventos; é necessário que também se gaste tempo para definir o que fazer.

Essa definição deve considerar, em primeiro lugar, o potencial educativo de cada atividade.

Os ganhos educativos é que devem nortear as escolhas; os demais ganhos devem ser subprodutos.

A vida é uma sucessão de eventos, mas a escola deve ter lucidez para comemorar aqueles que contribuem para desenvolver os valores que ela julga importantes com base nesse pressuposto, acredito que, na história atual do Colégio Tradição, devem ser comemorados os seguintes acontecimentos:

- 1. Independência do Brasil.**
- 2. Aniversário da cidade.**
- 3. Aniversário da escola.**
- 4. Dia da criança — Da pré-escola até 4ª série do ensino fundamental. Dia do estudante — A partir da 5ª série do ensino fundamental.**
- 5. Dia do professor.**
- 6. Festa junina.**
- 7. Festa da família.**

Esses são acontecimentos que devem ser lembrados por todos os segmentos da escola, com o envolvimento de todos os alunos, professores e técnicos.

Há, ainda, outros que atingem todos os setores da escola.

São eles:

1. Dia Internacional da Mulher.

2. Natal.

3. Encerramento do ano letivo.

Além de comemorações de caráter geral, cada segmento, seguindo o mesmo modelo, deve elaborar um cronograma das atividades que são específicas do seu setor.

Como realizar os eventos?

A educação é um processo Não se educa com acontecimentos episódicos, por mais bonitos e elogiáveis que sejam.

Educação é tarefa de todos os dias. Justamente por isso, toda comemoração deve ser sempre a culminância de um processo.

Não se juntam alunos e professores no pátio ou no auditório para algo que não seja do conhecimento prévio deles.

Se se dispõe a comemorar a Independência do Brasil ou o Dia do Trabalho, é necessário que esses temas estejam presentes no planejamento de todos os professores.

Achar que o professor de química ou o de matemática não tem nada a ver com a Independência do Brasil ou com o Dia Internacional da Mulher é uma postura ultrapassada e extremamente prejudicial ao processo educativo.

Deve haver uma temática geral para cada ano, que permita às pessoas estabelecerem ligações entre os eventos, dando sentido às comemorações. Por isso, sugiro as seguintes temáticas para os próximos anos

- 2014 — A copa do Mundo**
- 2015 — O Trabalho**
- 2016 — O Ar, Água e Terra**
- 2017 — O Tempo**

Assim, ao comemorar o aniversário da escola em 2011, deve-se relacionar tal comemoração com a temática “O Ar, Água e Terra”. Um bom começo seria buscar respostas para as questões a seguir:

- Como uma escola pode ajudar a construir um mundo ecológico?**
- Como o Ar, Água e Terra são essenciais na existência da humanidade?**
- Como as pessoas trabalham a ecologia dentro da nossa escola?**

A comemoração de cada evento deve tornar-se um projeto. Para cada projeto devem ser constituídas duas comissões: comissão temática e comissão executiva.

As comissões temáticas serão coordenadas sempre pela direção da escola; as comissões executivas, sempre pela coordenação de um dos segmentos da escola.

Comissões/Eventos	Dia Internacional da Mulher	Aniversário da Escola	Festa Junina	Dia do Estudante
Comissão temática	1. 2. 3.	1. 2. 3	1. 2. 3	1. 2. 3
Comissão Executiva	1. 2. 3. 4.	1. 2. 3. 4.	1. 2. 3. 4.	1. 2. 3. 4.

Avaliação

Na escola, tudo deve servir à educação. Avaliar uma atividade é avaliar o grau de conformidade da atividade com a proposta educativa da escola. Em si nenhuma comemoração tem significado relevante para o processo educacional. Não há aprimoramento, se não temos o hábito de refletir sobre as nossas ações. Após a realização de um evento, é preciso parar e verificar:

1. Qual o universo atingido?
2. Qual o nível de envolvimento das pessoas?
3. Quais os objetivos atingidos?
4. Quais as mudanças provocadas pelo processo de elaboração e execução do projeto?
5. O que não deu certo?
6. Quais os ganhos no relacionamento entre as pessoas?
7. Qual o resultado da relação gasto de energia versus benefícios para as pessoas?

5 Trabalho Cooperativo

A educação formal não é tarefa para indivíduos, mas para equipes. Isoladamente, ainda que haja competência e comprometimento, os resultados do trabalho educacional são quase sempre insignificantes.

Em termos de produtividade, uma escola se distingue de outra em virtude do maior ou menor grau de sintonia entre professor e escola, entre professor e aluno, entre escola e família, entre alunos, entre professores.

Mais do que de energia, o trabalho educacional precisa de sinergia.

Por maior que seja o esforço, é muito difícil constituir uma equipe, quando as pessoas do grupo, em sua maioria, são egoístas, mesquinhas, agressivas, desleais, competitivas, duras, irônicas, permissivas, autoritárias.

A competência individual (técnica e pessoal) é condição necessária para a democratização das relações, para se dar poder aos indivíduos, sem que se caia no caos, sem aumentar a confusão e sem dificultar o gerenciamento da equipe.

O talento individual, embora imprescindível, não é suficiente para que forme uma equipe.

É necessário que os talentos se unam em torno de um objetivo comum, é preciso que tenham uma visão compartilhada.

Quando há uma única direção para as energias individuais, cria-se uma sinergia.

A falta de um objetivo comum gera perda de energia.

Em seu livro *A quinta disciplina*, Peter M. Senge diz, a respeito do objetivo comum, o seguinte:

Um objetivo compartilhado, ou comum, não é uma ideia, mas uma força inculcada no coração das pessoas, uma força de poder impressionante. Pode ser inspirado por uma ideia, mas assim que ganha impulso — se tiver força suficiente para atrair mais de uma pessoa — deixa de ser uma abstração, transformando-se em algo concreto. As pessoas começam a vê-lo como se existisse. Poucas forças nas relações humanas têm o poder de um objetivo que é de todos.

Num nível mais simples, um objetivo comum é a resposta à pergunta:

‘O que queremos criar?’. Assim como os objetivos pessoais são imagens que as pessoas carregam na mente ou no coração, o mesmo acontece com os objetivos compartilhados pelas pessoas de uma mesma organização.

Eles criam um sentimento de coletividade que permeia a organização e dá coerência às diferentes atividades.

Um grande desafio para a liderança de uma escola é conseguir o comprometimento das pessoas em relação aos objetivos. A relação de uma pessoa com o trabalho que executa, ou melhor, com a instituição em que tudo pode acontecer em quatro níveis:

- **Apatia**

Nenhum comprometimento, nenhum interesse, nenhuma energia. Não é contra e nem a favor. Está sempre de olho no relógio.

- **Obediência**

Faz o que lhe compete, não quer perder o emprego. Segue o regulamento, as normas, à risca. É um bom soldado.

- **Participação**

A pessoa quer. Faz tudo que for necessário dentro do espírito da lei. Ajuda a realizar o objetivo, mas não sente que ele também seja seu, embora reconheça os seus benefícios.

- **Comprometimento**

Não se trata de realizar um objetivo da empresa, mas de estar comprometido com algo que dá sentido à própria vida. A pessoa fará com que o objetivo se realize. Se necessário, cria novas estruturas.

Na maioria das escolas, o envolvimento de professores, de funcionários, de alunos não vai além da participação, porque não há um objetivo comum, uma visão compartilhada.

O objetivo comum deve ser construído dentro do grupo, considerando os objetivos pessoais. Um objetivo imposto pela liderança, ainda que honesta e competentemente, não alcança o nível de comprometimento das pessoas. Estas só se comprometem com aquilo que ajudaram a criar, que definiram em conjunto.

O desempenho de uma equipe depende da competência individual de seus membros e da capacidade de trabalhar bem em conjunto.

É fácil perceber que equipes talentosas são formadas por indivíduos talentosos, mas que nem sempre indivíduos talentosos formam equipes talentosas.

Uma equipe é bem mais que um conjunto de pessoas.

Sentimento de equipe não se confunde com sentimento de amizade.

Muitos diretores, na ânsia de terem equipes afinadas, muitas vezes gastam boa parte de seu tempo promovendo encontros, reuniões, festas, comemorações que possam criar laços de amizade entre os membros de seu grupo.

A amizade não precisa ser patrocinada pela instituição. O indivíduo é capaz, por si só, de escolher e de cultivar seus amigos. O amor é gratuito.

Não é necessário, para que se tenha uma equipe produtiva, que os membros de um grupo morram de amores uns pelos outros.

O professor, principalmente os das séries mais adiantadas, precisa ter uma visão holística da educação e do espírito cooperativo. O seu conteúdo, a sua disciplina, as suas crenças, os seus objetivos, os seus sonhos são parte de uma realidade muito maior.

É com os outros conteúdos, as outras disciplinas, as outras crenças, os outros objetivos, os outros sonhos que ele conseguirá conduzir o aluno até mais próximo da verdade.

A relação com os outros professores, com os supervisores, os coordenadores, os orientadores educacionais, os psicólogos, os diretores deve ser de cooperação, de lealdade.

O melhor caminho para que o aluno valorize o trabalho do professor é o professor valorizar o trabalho de cada um de seus colegas. E isto não é difícil, pois o conhecimento é um todo, dividido em disciplinas, porque individualmente não se dá conta do todo.

O trabalho cooperativo tem uma importância muito grande na rotina de uma escola, porque satisfaz três necessidades básicas:

1. Cumprimento da missão.
2. Realização e proteção.
3. Crescimento pessoal, profissional e como membro da equipe.

O cumprimento da missão exige método, disciplina e as pessoas sentem necessidade de organização, de ordem; a participação, a alegria de contribuir e de realizar algo são inerentes ao ser humano, assim como a necessidade de proteção, de segurança, de apoio, de se sentir pertencendo a um grupo; o crescimento é natural, orgânico: **todos querem crescer.**

O crescimento profissional é possível (ainda que com mais dificuldade) isoladamente, mas o pessoal e o crescimento como membro do grupo (aprender a ouvir, a falar, a liderar, a compartilhar ideias) só são possíveis no trabalho em equipe.

A opção de uma pessoa por trabalhar em uma escola ou sistema educacional deve estar relacionada com a capacidade de a escola ou o sistema oferecer, principalmente, condições para um trabalho cooperativo.

6 Educação e Treinamento

Lição do que o binômio “educação e treinamento”.

A educação amplia a percepção e a compreensão que as pessoas têm em relação ao trabalho que fazem; a educação lhes ensina o por quê”.

O treinamento aumenta as habilidades e a competência e ensina aos trabalhadores o “como” de um trabalho.

O treinamento melhora o que a pessoa faz; a educação melhora a própria pessoa.

Seriam evitados desperdícios, soluções canhestras, improvisões inadequadas e perigosas, se as escolas cuidassem um pouco mais do treinamento dos seus funcionários e professores.

Eventualmente, um jogador de futebol pode acertar uma bola no ângulo, mas bater dez faltas e fazer sete, oito gols, só com muito treinamento.

Quanto mais se treina, mais sorte se tem. Nenhuma instituição dá conta do seu propósito sem um processo sistemático de educação e treinamento.

Não é possível continuar fazendo as mesmas coisas e esperar que os resultados sejam diferentes daqueles que se tem obtido.

Não é possível, embora se tenha mudado os objetivos, sonhar com resultados diferentes, se se continua realizando, com o mesmo espírito, as mesmas tarefas no trabalho de cada dia.

Não basta apenas treinamento, principalmente no caso de professores. A escola não é um mundo estável, a educação é dinâmica.

As relações interpessoais, essenciais no trabalho educacional, a todo momento apresentam situações inéditas e exigem competências que vão além das adquiridas com o exercício e o treino.

Segundo Perrenoud, os diretores devem, assim como os professores, saber agir em uma situação de crise que rompe subitamente com um trabalho de rotina.

Não é fácil manter competências de ponta que não podem ser exercidas senão de maneira episódica.

É comum, quando se fala de competência nas escolas, voltar-se os olhos apenas para o conjunto de conhecimentos necessários para o exercício de determinada função.

O domínio desse conjunto de conhecimentos pode ser chamada de competência técnica.

A Competência Técnica, embora imprescindível, não é suficiente para o trabalho em equipe. Saber matemática, inglês ou química não é suficiente para transformar uma pessoa num professor competente.

Necessita-se de uma outra competência: a pessoal. É preciso que o professor saiba sobre pessoas, perceba o que mexe com elas, o que faz alguém querer aprender, gastar tempo nesta ou naquela atividade.

A educação pautada na técnica, preocupada em acertar, em seguir fielmente as orientações pediátricas e pedagógicas, eficiente, não dá conta das necessidades do mundo contemporâneo.

Ser eficaz também não é suficiente. A educação centrada nos resultados, sustentada por práticas tradicionais — fazer medo, comparar, enganar —, mostrou-se incapaz de formar pessoas aptas a viver significativamente em nossos dias.

Precisa-se de uma educação efetiva: educação centrada na auto realização da pessoa, processo que ajude a manifestação das potencialidades individuais.

O educador, além de um bom profissional, deve ser uma pessoa madura. Mas o que é uma pessoa madura? Muitos dos que se dizem maduros já apodreceram. Em que sentido se deve orientar o desenvolvimento pessoal?

Algumas características são próprias de uma pessoa madura:

- **Não é vítima das circunstâncias.**

Sabe que qualquer mudança significativa decorre de sua ação. O desenvolvimento pessoal é uma tarefa indelegável.

- **Tem autoestima razoavelmente estável.**

Aceita-se e se permite conhecer-se melhor.

- **É capaz de dar e receber amor.**

Sabe interessar-se pelo outro, percebe suas necessidades, desenvolve o intercâmbio de afeto.

- **É capaz de colocar-se na pele do outro.**

Sabe ouvir, compreende o ponto de vista da outra pessoa.

- **É capaz de ser útil sem pretensões a salvador do mundo.**

A bondade por si só de nada adianta. E difícil ser bom sem ser bobo, ingênuo.

- **Sabe lidar com suas emoções.**

Tem autocontrole, dá vazão às emoções no momento adequado.

- **Sabe dar crédito adicional às pessoas.**

Não interpreta ações ou palavras alheias com malícia, acredita nas pessoas, está do lado da vida.

- **Encara os fatos com humor.**

Ao lidar com um fato, consegue um certo distanciamento, não exagera a sua importância. Tem humildade intelectual, espírito aberto para ver os fatos sob novos ângulos.

Ao lidar com um fato, consegue um certo distanciamento, não exagera a sua importância. Tem humildade intelectual, espírito aberto para ver os fatos sob novos ângulos.

Como educadores, gastamos grande parte do tempo em busca de conhecimentos. Muito pouco do esforço é gasto no aprimoramento de habilidades de convivência, de comunicação; cuida-se pouco do crescimento pessoal.

A educação tem-se importado pouco com a pessoa e se preocupado muito com os conteúdos, com os métodos, com as estratégias.

Uma pessoa madura, no entanto, pode afetar positivamente a vida de gerações. Um bom professor (competência técnica + competência pessoal) tem influência na escolha de carreiras, na postura diante da vida, no comprometimento com as ideias, no exercício da cidadania. Um mau professor pode matar sonhos destruir vidas.

A ironia, a violência, a deslealdade, a permissividade, o jogo de poder, as baixas expectativas do professor contribuem muito mais decisivamente para os fracassos da educação do que a falta de verbas, as instalações físicas inadequadas, os métodos e as técnicas ultrapassados.

A educação pode transformar a sociedade, mas, para isso, é necessário que os educadores se transformem.

Em algumas profissões, não há como separar o profissional do pessoal. Assim é o magistério. Ser um bom professor implica ser uma boa pessoa, principalmente quando se trata de ser professor de crianças e adolescentes.

Os conteúdos de uma disciplina são pretextos. O texto de um professor é sempre a educação, e há muito se sabe que mais se educa com exemplos do que com palavras.

O conhecimento de um conteúdo, ainda que em nível altíssimo, não é suficiente para criar interesse e nem para garantir uma relação cooperativa em sala de aula. E isto por uma razão muito simples: **a motivação é intrínseca, e, na vida, só vamos juntos com aqueles que amamos, e o conhecimento, apesar de imprescindível, não basta para despertar o amor.**

Os professores que têm realizado trabalhos notáveis, é fonte de muita alegria para eles próprios, apresentam características que são comuns a todos eles.

São pessoas que percebem que, apesar de todas as dificuldades, é preciso tentar novos caminhos. São aqueles que conseguem a integração entre o que há de sabedoria no passado e o que é preciso de coragem para o futuro. São pessoas destemidas, ternas, amigas, compreensivas. Não vivem cobrando; fazem o que está ao alcance delas. Não encaram o novo, o desconhecido como ameaça, mas como oportunidade. Não bajulam, a segurança que têm decorre da competência que possuem. São criativos, são amados e sabem amar. Não têm medo da imperfeição, convivem bem com o que há de humano no outro. Gostam de aprender, não se julgam os donos da verdade. Não são ingênuos, têm visão precisa dos próprios limites. Não se prendem a picuinhas, sabem que a vida é muito maior que tudo isso. Estão comprometidos com a vida, acreditam no que fazem, têm uma proposta educacional; são criativos, pensam, propõem, falam com as pessoas certas, têm crença na vida, no ser humano. É bom viver ao lado deles. São presente. Constroem o futuro, mas sabem que não podem estar aquém nem além, têm de ser homens de seu tempo.

22/06/2013

Entre as exigências das famílias, das empresas, do governo, e os anseios e as necessidades dos alunos,

O verdadeiro educador sabe o que é preciso fazer e faz. A sua missão não é corresponder às expectativas. Ele está centrado em si mesmo, não vive ao sabor dos modismos, não é apenas um cumpridor de tarefas. Não deseja mudar de profissão. Não há revolta, ódio em seu coração, mas questiona a realidade, batalha por melhores condições de trabalho, discorda do que é injusto, luta pelos seus direitos, tem espírito de grupo, não se vende, coopera, participa, cria, aventura-se.

Um programa de educação e treinamento deve ser capaz de:

- 1• Criar possibilidades de aprimoramento contínuo nos níveis pessoal e profissional.
- 2• Propiciar às pessoas satisfação no trabalho e contribuir para o enriquecimento de suas vidas.
- 3• Permitir delegação e universalizar o autocontrole e a autoinspeção.
- 4• Contribuir para a unidade da equipe, criando sinergia e melhorando os resultados,
- 5• Dar sustentação ao trabalho de realização dos objetivos da escola.
- 6• Propiciar embasamento teórico para as mudanças necessárias nos processos de aprendizagem e de ensino.
- 7• Sistematizar o processo de educação e treinamento na escola, tornando-o relevante e efetivo para as pessoas e para a instituição.

Um programa de educação e treinamento deve considerar os seguintes pressupostos:

- 1• As pessoas são diferentes umas das outras; aprendem de maneiras diferentes, em ritmos diferentes.
- 2• As pessoas nascem com uma inclinação natural para aprender e inovar; não precisam de recomendações para crescer, o crescimento é natural e orgânico.
- 3• O mundo do trabalho não deve ser fonte de esgotamento, mas lugar privilegiado de realização e criatividade.
- 4• O papel das lideranças é criar condições para que as pessoas tenham uma vida o mais enriquecedora possível.

- 5• Uma instituição tem o dever social de implementar ações que deem às pessoas oportunidades de externarem e desenvolverem as suas potencialidades.

- 6• Os gastos com educação e treinamento não são custos, mas investimentos; nada muda, se as pessoas não se modificam.

- 7• Atualmente, as decisões importantes são, quase sempre, tomadas em grupo; pessoas que dependem umas das outras para decidir e agir precisam aprender em grupo; o aprendizado individual não é suficiente para a instituição.

7 Comunicação

Uma das regras básicas da boa comunicação é dizer ao outro, com clareza, objetividade e gentileza, o que se espera, o que se quer dele.

Um diretor não tem o direito de exigir que professores, funcionários, famílias adivinhem o que ele quer. Alguns acreditam que o fato de eles pensarem é suficiente para que os outros saibam o que deve ser feito.

Quantos esforços inúteis dos empregados, quanta energia jogada fora, porque acontecem na contramão dos objetivos da escola, não por maldade das pessoas, mas por falta de comunicação.

Não dizer, não explicitar, sonegar informações são atitudes antiéticas, porque desrespeitam o outro, e pouco inteligentes, porque fomentam a fofoca. Quando não digo o que quero, forço o outro a adivinhar, e aí ele dá asas à imaginação.

O diretor tem na comunicação da filosofia, da crença, dos valores, dos objetivos da escola, para todos os segmentos, e no zelo pela sua compreensão uma de suas funções mais importantes.

Diante de uma informação, é muito comum as pessoas perguntarem: “Quem falou isso?”, querendo dizer: “Será que essa informação é verdadeira? Dá para acreditar no que foi falado?”.

O diretor precisa fazer o que diz; é preciso que haja coerência entre suas palavras e suas ações.

Para que isto aconteça, dois fatores são importantes:

- (1) firme convicção quanto aos valores; e
- (2) integridade.

Um diretor corre o risco de ficar à mercê das circunstâncias, dos modismos, se a sua liderança não estiver sustentada em princípios, em valores, e se isto acontece, adeus credibilidade.

As pessoas confiam em outras quando estas lhes dizem que algo acontecerá e esse algo realmente acontece.

A maneira mais fácil de desacreditar um gestor ou um professor é não permitir que aconteça aquilo que disseram que aconteceria.

A substituição de um diretor por outro, ocasionada pela busca de resultados financeiros de curto prazo, sem preocupações éticas, tem sido desastrosa para muitas instituições.

A credibilidade, construída ao longo de muitos anos, evapora-se em pouco tempo.

Um diretor é bem mais que um gerente de orçamento, alguém a quem se ordena que corte 10% do custo, alguém que obedece, sem questionamentos, à ordem para eliminar este ou aquele benefício, para demitir esta ou aquela pessoa.

Sem princípios, o diretor se torna facilmente manipulável e desacreditado diante de seus liderados.

Sem integridade, não há confiança. A boa comunicação não se restringe à troca de informações. Ela cria laços, energiza as pessoas, ela reforça a confiança. Havendo integridade, há respeito pelas pessoas, há escuta, há consideração pelas ideias divergentes.

O direito a uma comunicação clara, objetiva e gentil obriga a todos o respeito à língua, à consideração pelas características específicas dos ouvintes e leitores.

A instituição escola não pode ser informal nas suas comunicações, não pode desconhecer as normas na elaboração de um ofício, não pode apresentar um texto confuso, ilógico ou recheado de erros gramaticais.

Segundo Ferreira Gular, a crase não foi feita para humilhar ninguém, mas uma vírgula, uma letra, uma crase mal colocadas mexem com a imagem de uma escola. O diretor é responsável por todas as comunicações de sua escola, até mesmo por aquelas que ele não assina.

O diretor que fala para um grupo de faxineiros como se estivesse se dirigindo a um grupo de intelectuais não é gentil. A gentileza me leva a compreender o outro, ao respeito de suas necessidades.

A verdade tem a ver com o conteúdo da comunicação; a gentileza, com a sua forma.

Clareza e objetividade são outros traços da boa comunicação e há uma estreita relação entre essas características.

Enquanto você não souber, com precisão, o que pensa, o que você quer com uma comunicação, não fale, não escreva. Converse, troque ideias, ouça as pessoas.

Se o diretor estiver preparado para ouvir, muitas pessoas poderão ajudá-lo a não errar tanto. Os empregados, em todos os níveis, possuem experiências, habilidades, conhecimentos com os quais podem contribuir para que a escola acerte mais.

Em comunicação, improvisar é quase sempre uma irresponsabilidade. Não aumente a angústia, o medo, a insegurança de seus liderados com comunicações confusas, destemperadas, desrespeitosas.

Sabe-se que tempo é dinheiro, mas, nas escolas, gasta-se desregradamente o tempo das pessoas. Há uma doença crônica entre nós: a falta de objetividade.

A falta de objetividade está relacionada com a falta de preparação e de comando.

Uma reunião de uma hora exige, pelo menos, três horas de preparação, para que seja produtiva.

Marcar um encontro com professores e funcionários e não prepará-lo é irresponsabilidade.

O objetivo de um encontro é que determina o número e a diversidade de participantes.

Não se juntam professores e alunos no pátio de uma escola para algo que não seja do conhecimento prévio deles.

Não se convocam pais para uma reunião sem lhes enviar a pauta, sem lhes indicar os seus objetivos e a sua duração.

Os eventos humanos são, por natureza, inusitados, e, com muita frequência, é necessário improvisar, mas a boa improvisação só acontece quando houve planejamento anterior, quando você improvisa em cima de um roteiro preparado.

Uma reunião precisa ter dono. Alguém que se sente à cabeceira, que dê início, que diga o porquê de estarem ali, que explicita as regras do convívio naquele momento, que estimule as pessoas a contribuírem e que encerre o encontro.

Em reunião muita das vezes o gestor é desrespeitosos em relação ao tempo das pessoas, e o pior é que isto, muitas vezes, era entendido como disponibilidade para o trabalho, como dedicação à escola. Incompetência transvestida de generosidade.

“Um é sempre melhor.” Um local, um dia da semana, um horário. As reuniões de rotina devem ser realizadas sempre num mesmo local, num mesmo dia da semana ou do mês e num mesmo horário. Isto evita esquecimentos, desencontros, comunicações excessivas.

Os diretores prolixos, sem objetividade, confusos, estão sempre muito ocupados. Pessoas ocupadas são um perigo para as instituições.

O tempo de um diretor não é dele, mas das pessoas. Deve haver gentileza nos relacionamentos, mas a cortesia não deve ser confundida com explicações desnecessárias, com detalhes irrelevantes, com alusões ao passado que nada acrescentam ao fato, com divagações que só servem para irritar o interlocutor.

A desconsideração pelo tempo do outro é um traço do autoritarismo. Deus me livre daquela pessoa a quem você pergunta como vai, e ela lhe explica; a quem você pergunta pela família, e ela lhe conta a história de cada um dos seus três filhos.

É bom que, na rotina de seu trabalho, o diretor tenha certos cuidados, traduzidos, a seguir, em algumas proibições:

1. não permita que secretária, supervisores, coordenadores, gerentes administrativos, vice-diretor sejam obstáculos para o seu contato direto com alunos, professores, funcionários e famílias;
2. não transforme os membros da equipe técnica em moleques de recado; não é muito difícil de definir quem é o responsável por uma comunicação; nunca fuja da sua responsabilidade;
3. não permita que a comunicação daquilo que deve ser feito chegue aos funcionários e aos professores como se fosse um desejo, um capricho do diretor (a não ser que isto seja verdade);

4. não prometa o que você não tem certeza de poder cumprir; se perder a sua credibilidade, será muito difícil continuar diretor;
5. não sonegue informação, as pessoas têm o direito de saber as coisas; a informação é poder, mas se torna um poder inútil, se não for compartilhada;
6. não doure a pílula, mas também não seja deselegante; verdade e gentileza são preciosidades numa comunicação;
7. não culpe os outros pela não-compreensão de uma mensagem; procure melhorar a sua capacidade de comunicação.

8 A Aliança com o Professor

Ser professor deve ser uma opção. Trabalhar nesta ou naquela escola, pertencer a este ou àquele sistema educacional, fazer parte desta ou daquela rede de escolas deve ser fruto de uma opção, mas nem sempre é assim. Ainda se vive uma realidade em que é comum o trabalhador ter de dar conta de uma tarefa, situações em que o trabalho não é parte da vida, mas apenas uma obrigação que se cumpre, para ganhar dinheiro, para viver a vida depois.

Na convivência com professores, percebe-se, com facilidade, quando a profissão foi escolhida e quando foi imposta pelas circunstâncias da vida.

As pessoas mais saudáveis e as instituições com maior clareza de propósitos têm maior rapidez na solução dos conflitos que decorrem da falta de opção, mas o mercado, muitas vezes, força a permanência de certas situações.

Se faltam empregos ou se faltam profissionais, a convivência desarmoniosa entre pessoas e instituições pode prolongar-se, com prejuízos generalizados.

Sem comprometimento, sob pressão, é quase impossível realizar um bom trabalho em qualquer área, e muito menos em educação.

Qualquer realização, numa escola, depende da contribuição das pessoas; na maioria das vezes, depende da participação do professor.

Quando o professor se torna um problema maior do que a contribuição que ele pode dar, é hora de se fazer alguma coisa por ele.

Quando a rotina se torna um peso, quando desaparece a alegria de fazer o que se está fazendo, está na hora de fazer alguma coisa por si mesmo.

Diante de situações adversas, é frequente a atitude de querer encontrar os culpados, em vez de identificar as causas do problema e buscar as soluções. Essa atitude leva o diretor a ver o professor como um inimigo e não como um aliado, como problema e não como uma solução.

Uma das funções mais importantes de um diretor é cuidar do desenvolvimento dos seus professores. Se os professores são preguiçosos, se não se comprometem, se são intransigentes, sem espírito de cooperação, a única pessoa de quem o diretor poderá cobrar alguma coisa é de si mesmo.

Nas escolas em que o diretor justifica a sua incompetência falando mal do professor, este, quase sempre, justifica a sua desídia falando mal do aluno. É um círculo vicioso que prende as pessoas e que as impede de crescer e de encontrar as soluções adequadas.

O diretor precisa ter o professor como parceiro privilegiado e batalhar para que esse parceiro tenha as melhores condições de trabalho. É fortalecendo o professor que o diretor se fortalece. Todo o esforço no sentido de resgatar o prestígio do professor é um sinal de inteligência do diretor.

Não acontece, em educação, nenhuma inovação que não tenha, em seu centro, as atitudes do professor. As crenças, os princípios e os sentimentos dos professores são o ar que se respira na escola e que determina a qualidade de vida que se desenrola nesse ambiente. Querer transformar uma escola sem cuidar do professor é meter os pés pelas mãos.

Diz-se, por exemplo, que a melhoria de salários não melhora a competência de professores, o que é uma meia-verdade. A curto prazo, é lógico que não se dobra a competência de um professor ao dobrar-lhe o salário, mas não há dúvida de que, numa sociedade capitalista, o indício mais concreto da valorização de uma profissão é a remuneração que se dá a ela.

Os educadores constituem o grupo com maior número de profissionais, a população de profissionais melhor distribuída no país, o grupo de profissionais com o maior contato direto diário e, mais importante do que tudo isso, os educadores são os profissionais que podem criar formas de pensar, de sentir e de agir.

Em qualquer processo de mudança na educação, o professor deve ser considerado como o elemento fundamental. Caso contrário, corre-se o risco de a mudança jamais chegar à sala de aula, ou chegar de tal forma que mesmo as melhores ideias sejam incapazes de gerar bons frutos.

É ilusório pensar que, dentro das salas de aula, acontecerá algo muito diferente do que acontece fora delas. Se as famílias tratam os professores como profissionais de segunda ou terceira classe, é ingênuo pensar que seus filhos irão tratá-los com respeito e consideração.

Se os professores são vistos apenas como transmissores de conhecimentos, é esperar demais que os alunos cheguem além do simples acúmulo de informações. É querer muito que crianças e jovens gostem de ler ou escrever, quando convivem com professores que nunca escrevem e que mal têm tempo para ler um jornal no final de semana.

Como afirma Seymour Sarason, os professores são incapazes de criar e de manter condições adequadas para os alunos, se essas condições não forem criadas e mantidas para eles, professores.

É preciso assegurar qualidade de vida ao professor, e isto tem a ver com salário digno, ambiente de trabalho apropriado (salas bem-iluminadas, ventiladas, número adequado de alunos, sanitários limpos, espaços próprios para atividades físicas, para recreios, cantinas, etc.), plano de saúde, plano de carreira e salários, complementação da aposentadoria, liberdade de associação, respeito aos acordos intersindicais, processo sistemático de educação e de treinamento, tempo de lazer, segurança no trabalho.

Durante muito tempo, a educação foi, neste país, obra de abnegados, talvez pelo fato de os educadores serem, em sua maioria, religiosos; hoje, no entanto, a situação é outra. A maioria dos professores é constituída por pais e mães de família que têm na profissão a sua única fonte de renda, e os proprietários de escolas já não são congregações e igrejas, mas empresários bem-sucedidos.

Apesar de o contexto ser outro, querem que o professor continue com os votos de obediência e de pobreza.

Melhorar as condições de trabalho do professor (dar-lhe dignidade) é o caminho mais curto para uma educação de qualidade, O professor infeliz, amargurado, incompetente, aviltado, submisso, dependente, sufocado pela carga de trabalho, doente, inseguro é e será sempre incapaz de educar pessoas de modo significativo.

Não dá para acreditar na honestidade de políticas, de projetos, de campanhas que querem uma educação de qualidade distanciando o professor do processo, desconsiderando as suas expectativas e necessidades, calando a sua voz.

Não há dúvida de que o professor é a peça-chave do processo educacional e de que seus sonhos e suas expectativas influenciam muito a vida de crianças e adolescentes.

E aqui está o grande desafio. É, na melhor das hipóteses, ingenuidade, e, na maioria dos casos, cinismo e desonestidade exigir que professores tenham altas expectativas, quando esses profissionais são tratados de forma indigna pela sociedade.

Se quiser que a educação seja mesmo um ponto de alavancagem para o desenvolvimento deste país, está na hora de se cuidar, com mais seriedade, do bem-estar e da satisfação dos professores. E se os professores quiserem realmente contribuir para a construção de um país produtivo, um país ganhador, com equidade interna, isto é, sem pobreza, e para a construção de uma ordem social de convivência democrática, é necessário que sonhem, que tenham altas expectativas em relação a seus alunos, que os desafiem e que despertem neles a força da aspiração.

9A Parceria com a Família

A relação família/escola tem sido, na maioria das vezes, uma fonte de desgastes para as duas instituições. Tenho ouvido, que o maior problema da escola não são os alunos, mas os pais. Para o autoritário, qualquer forma de diálogo é perda de tempo, qualquer pensamento divergente é deslealdade.

Unidade pressupõe diferenças. Onde não há diferenças, há uniformidade, mas não unidade. Buscar unidade é ter consciência de que as pessoas são diferentes, e de que as diferenças são a riqueza de um grupo, e não obstáculos para o trabalho em equipe.

A uniformidade é a característica dos ambientes autoritários. O autoritarismo sufoca as diferenças e gera bajulação, insegurança, competição exacerbada, relações superficiais e instrumentalizadas.

O autoritarismo se alimenta do medo. Momentaneamente, o medo pode provocar mudanças, gerar resultados significativos, mas quase sempre são resultados inconsistentes.

Aparentemente, tudo vai bem, não há conflitos, as pessoas concordam com tudo. Não há, no entanto, possibilidade de eliminar as diferenças e, com o tempo, mesmo quando há um processo de eliminação dos diferentes, o medo se mostra incapaz de sustentar o trabalho em grupo e, conseqüentemente, a sobrevivência de uma instituição.

Em ambientes autoritários, fechados, ao ocupante de um cargo basta a autoridade que a instituição lhe transmite junto com o cargo. Ser chefe, ser pai, ser professor, em sociedades fechadas, autoritárias, são papéis que se desempenham com relativa facilidade, pois não há questionamentos, enfrentamentos, desobediências.

A nossa linguagem, ainda que, algumas vezes, em tom de brincadeira, está repleta de exemplos que evidenciam tal postura em relação à autoridade.

“O professor nunca erra, às vezes se engana.”

“É um beberrão, mas é seu pai.”

“Quem pode manda, e quem tem juízo, obedece.”

“A corda sempre arrebenta do lado do mais fraco.”

“Não adianta, é sempre o professor quem tem razão.”

O que acontece em nossos dias, no entanto, é que a sociedade se tem tornado mais aberta hoje e as relações, forçosamente, vêm-se tornando mais democráticas.

O processo de coação já não funciona numa sociedade que se globalizou (diversidade de usos e costumes, de morais, de sistemas sociais, com divulgação total, velocidade no acesso às informações).

Se, a cada dia, pais, professores, autoridades têm mais dificuldade para imprimir respeito, sinal de que o simples “respeito” já não funciona como fator de coação, é preciso ensinar às crianças (e os adultos que permanecem infantis a grande maioria), como afirma Lauro de Oliveira Lima, o respeito mútuo, a discussão das regras, a negociação dos conflitos, a vigilância mútua a partir do pacto livremente estabelecido por todos, a democracia (enquanto a democracia não se instalar nas microestruturas, não haverá democracia molar).

Essa nova realidade requer um novo diretor, transformado. A sua autoridade decorre não do cargo que ocupa ou da função que exerce, mas de sua postura pessoal.

Quanto menor o poder de coação das instituições, maior deve ser o poder pessoal daqueles que as representam.

É cada vez mais difícil para as escolas garantirem um ambiente de trabalho adequado para seus professores, se estes não entendem que criar uma moral resultante da cooperação está na essência de seu trabalho diário em sala de aula.

Há razões para que seja tão desgastante e tão pouco produtiva a relação família/escola que têm origem na forma de pensar e na postura das famílias.

Acostumados a não participarem de nada, a não terem voz e nem vez, padecendo também do mal do autoritarismo, os pais, quando se abriram as portas da escola, passaram a querer ditar normas, a definir assuntos sobre os quais não tinham o menor conhecimento. Também lhes faltou humildade e sobrou presunção.

Houve um momento de muita tensão. Professores, sem convicção quanto aos conteúdos que ensinavam e aos métodos empregados, perderam o chão.

Diretores sem profundidade pedagógica, sem crenças, sem lucidez, sem clareza de objetivos, sem constância de propósitos foram manipulados pelos pais, criaram o caos no interior de suas escolas.

Nunca se viu tanta indisciplina; nunca havia acontecido tanto desinteresse, nunca se verificara tal descomprometimento. Foi um momento riquíssimo, porque exigiu profundidade e definições, mas de muito sofrimento para os educadores.

Outra razão com origem na família é a tentativa de transferir a responsabilidade de educar para a escola.

A responsabilidade primeira pela educação dos filhos é da família. Diante da complexidade da vida moderna, a família se sente incapaz de prover as crianças de todos os conhecimentos e habilidades de que estas necessitam para viver de modo significativo na sociedade; portanto, buscam as escolas.

Há, contudo, um equívoco que vem acontecendo com frequência: a família transfere para a escola a responsabilidade de educar os filhos que gerou.

Tal responsabilidade não pode ser transferida, ela pode ser compartilhada, mas não transferida.

A relação família/escola é relação de parceria. A escola, por mais esforços que faça, não dará conta de substituir a família.

Não se trata, evidentemente, de eliminar da rotina da escola o amor, a afetividade, a alegria, a relação civilizada entre as pessoas, mas de marcar com mais precisão a responsabilidade de cada uma dessas instituições no processo educacional.

Na parceria se estabelece uma relação entre iguais, entre pares.

Havendo subordinação, submissão, é impossível falar de parceria.

As dificuldades, no entanto, para criar uma verdadeira parceria com as famílias não devem desestimular o diretor.

Atualmente, é muito difícil construir uma escola de qualidade sem o contributo dos pais.

Não tenho dúvida de que o diretor deve gastar parte de seu tempo para aprimorar a relação família/escola. Há muito o que aprender, de ambos os lados, para que essa relação tenha resultados que, de fato, contribuam para a qualidade da educação.

Pensar na relação família/escola, considerando apenas as situações formais, como as reuniões de pais ou os contatos da direção com os pais, ou achar que a participação da família é apenas trabalhar na festa junina da escola ou cuidar da festa de formatura, é simplificar perigosamente a questão.

Cada aula, cada contato, cada telefonema atendido, tudo isso é hora da verdade para a escola.

Em algumas situações, a melhor maneira de trabalhar a relação com a família é cuidar da relação com os professores, é criar uma sintonia interna.

É importante compreender que a relação com as famílias se dá por meio de várias pessoas: alunos, funcionários, professores, técnicos educacionais. É preciso educá-los para essa relação. Vale, ainda, realçar que tal relacionamento é concretizado por meio de vários mecanismos:

atendimentos (secretaria, supervisão, orientação educacional),

mensagens escritas (avisos, circulares, cartas de cobrança, materiais didáticos), reuniões, entrevistas, pesquisas,

propagandas, jornais, eventos (festa junina, festa da família, aniversário da escola),

encontros sociais (festa de 15 anos da aluna da 8 série do ensino fundamental, lançamento do livro de poesias do professor de matemática da escola).

Nada pode ser deixado ao acaso. Em todos os lugares, em todos os momentos, a escola, por meio das pessoas que nela trabalham e dos instrumentos de que se utiliza, está sendo vista e avaliada.

10 A Sintonia com a Realidade

Há diferenças significativas entre ser o diretor de uma escola cuja mantenedora é uma congregação religiosa, com duzentos anos de atuação na área educacional, e ser o diretor de uma escola recém-criada e mantida por uma cooperativa de pais; ser diretor e proprietário é bem diferente de dirigir um colégio de um grupo, dono de vários colégios, em várias localidades.

O modelo organizacional define a priori muito da função do diretor.

Uma pessoa forte, centralizadora, competitiva, ainda que tenha muita experiência em educação, terá sérias dificuldades na direção de uma escola em que as decisões pedagógicas necessitem da aprovação de uma diretoria administrativa.

O calcanhar-de-aquiles de muitas escolas de cooperativas está na disputa entre o pedagógico (responsabilidade do diretor) e o administrativo (responsabilidade da mantenedora). Esse modelo, também presente em algumas escolas de congregações religiosas e de grupos educacionais, tem tudo para dar errado.

Se algumas escolas conseguem ser bem-sucedidas, isto se deve à maturidade de seus diretores e ao papel cooperativo de seus líderes.

Na escola, o diretor (sem adjetivações) deve ser a última palavra em todos os aspectos, quer sejam administrativos ou pedagógicos.

Assim como o diretor se fortalece quando fortalece o professor, também se torna forte a instituição quando dá força ao diretor, quando respeita e apoia as suas decisões.

Uma escola passa por estágios em seu desenvolvimento. Há diferenças entre dirigir uma escola na sua fase de implantação e dirigi-la daí a dez anos, quando premissas, valores e princípios estão sendo, ou já foram construídos pela instituição.

Há momentos em que se depende muito da energia, da forte convicção pessoal do diretor para que a escola supere os obstáculos, enfrente com sucesso as dificuldades, os problemas do dia-a-dia.

O diretor, neste momento, deve ter as características de um empresário: criar esperança e gerar estímulo no grupo.

Dirigir uma escola, em que você conhece intimamente todos os funcionários, professores e, até mesmo, os alunos, em que você é o diretor, secretário escolar, supervisor..., exige competências e habilidades diferentes das que são necessárias para o diretor de uma escola que cresceu, que tem muito mais alunos, que contratou profissionais..., que passou a ter uma presença na mídia, que se tornou referência para outras escolas.

O diretor deve estar sintonizado com as necessidades e expectativas da situação específica vivida pela escola.

Substitua pátria por escola e compreende-se qual deve ser a essência da relação do diretor com a instituição. *José Martí*

O diretor é o maior responsável pelos resultados da escola. Ele deve ter olhos para o todo da instituição; não pode estar o tempo todo olhando para o próprio umbigo. Ele deve conhecer as características dos seu subordinados e ter lucidez para definir as prioridades.

Aquele que chega à direção de uma escola e ignora a realidade, agindo como se boas ideias fossem suficientes para torná-lo um diretor de sucesso, corre o risco de, muito rapidamente, fracassar.

Conhecer os pontos fortes e os pontos fracos da organização é fundamental na definição das prioridades e na implantação de - mudanças.

Por maior que seja a escola, o diretor precisa conhecer seus professores e funcionários. Em situações de conflito, em momentos de tensão, o diretor costuma afastar-se, isolar-se e refugiar-se nas tarefas burocráticas do cargo, perdendo o contato direto com as pessoas.

Por maior que seja a lealdade de supervisores, de coordenadores, de orientadores educacionais, de gerentes administrativos, nada substitui a percepção, o conhecimento que nasce do contato do diretor com os subordinados.

Estar na sala de professores, andar pelos corredores, visitar as salas de aula, estar presente na secretaria escolar, na cantina, na praça de esportes, nos pátios devem fazer parte da rotina do diretor.

Visibilidade e acessibilidade são inerentes ao cargo de diretor.

Os resultados de uma organização são obtidos por meio de processos executados por pessoas. A implantação de qualquer mudança deve levar em consideração esses elementos.

José Luís Santana, Consultor da Fundação Dom Cabral, em curso ministrado no SEBRAE/MG, mostra esses dois caminhos:

1. Curto caminho longo — Começa-se, a partir de uma teoria, a mudar processos, esperando que as pessoas se modifiquem para dar conta das mudanças ocorridas na empresa. Aparentemente, esse caminho é curto. R mudam-se os processos, mas não há sustentação para as mudanças. As pessoas não se transformam e, em pouco tempo, vem a descrença, surge o desânimo, perde-se a credibilidade e o caminho a ser retomado torna-se muito mais longo.

2. Longo caminho curto - É o caminho que passa primeiro pelas pessoas. Mudam-se as pessoas e, a partir daí, muda-se o modo de fazer da empresa, mudam-se os processos. Aparentemente, esse caminho é longo: é mais demorado mudar pessoas, é preciso que elas queiram mudar. Esse caminho, no entanto, é mais curto, porque não há retrabalho, não exige fiscalização.

A mudança, nas escolas, vem acontecendo por meio do curto caminho longo. Diretores, coordenadores, supervisores tomam contato (por meio de leituras, de frequência a congressos, simpósios, cursos) com novas ideias, metodologias, modelos gerenciais, ficam entusiasmados e decretam mudanças da noite para o dia. Muda-se muito e continua tudo do mesmo jeito, É paradoxal, mas é assim que tem sido.

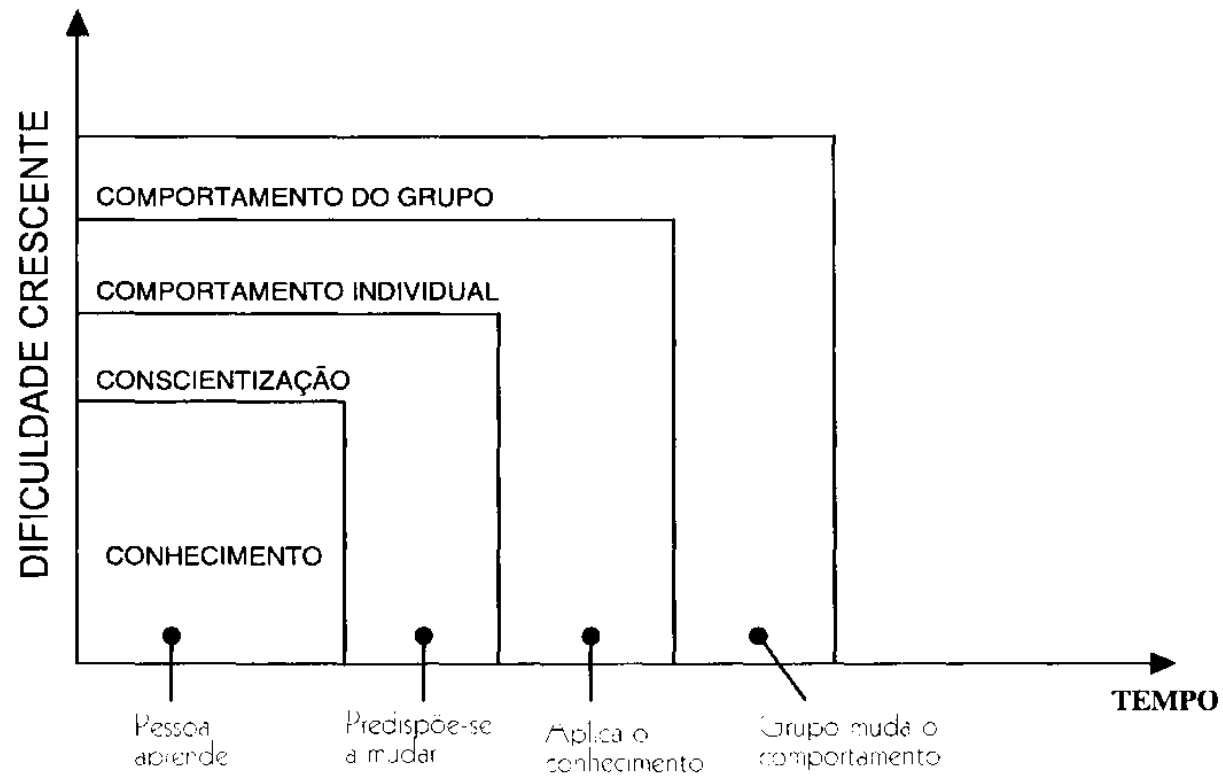
Tratando do processo de mudança, e não de mudanças. A palavra processo é a chave. Sem a compreensão dessa palavra, a liderança corre o risco de falhar na condução das mudanças necessárias.

O conhecimento, apesar de necessário, não é suficiente para mudar uma pessoa. Se não houver sensibilidade para perceber o ritmo ideal, acontecem os atropelos, as representações, as maquiagens.

As mudanças de comportamento exigem um tempo, e as dificuldades para tais mudanças crescem na medida da profundidade em que devem ocorrer.

Na escola, as mudanças mais significativas são sempre aquelas que decorrem da mudança de pensar das pessoas, principalmente dos professores.

O diagrama de Hersey,



As dificuldades existem, e ignorá-las é dificultar ainda mais qualquer processo de mudança. Uma das funções da liderança é encontrar o antídoto contra essas doenças.

Algumas ações já foram catalogadas pela psicologia e servem para tratar dessas dificuldades...

- **Seja construtivo** — Fale dos benefícios da mudança, não se detenha nas deficiências antigas.
- **Seja paciente** — Comece devagar, prossiga devagar. Faça experiência, escolha um setor, um segmento para teste; dê tempo suficiente para que as pessoas envolvidas na mudança adquiram, sem apreensões, os novos conhecimentos, avaliem os méritos da mudança.
- **Evite surpresas** — A previsibilidade traz segurança; esclareça todo o processo para as pessoas.

- **Busque a participação** — É uma maneira de evitar surpresas, permite a comunicação entre os contrários, desvenda a realidade.
- **Trabalhe com as lideranças informais** — Todo grupo tem seus líderes; convencer esses líderes é uma etapa importante no processo de mudança.
- **Estabeleça nexos entre o que está sendo feito e o que deverá ser feito** — Isto facilita a compreensão, tranquiliza as pessoas.
- **Trate as pessoas com dignidade** — Tenha consideração por todas as perguntas, gaste tempo com as pessoas, com suas dúvidas, com suas apreensões, com seus medos.