

GESTÃO ESCOLAR: GUIA DO DIRETOR EM DEZ LIÇÕES

Pedro Faria Borges

FUNDAMENTOS

Lição 2: A Liderança como Serviço

A liderança pode ser considerada sob vários ângulos. Pretendo abordá-la como serviço, porque as palavras que fazem parte do campo semântico de serviço, tais como serviçal, servidor, servente, serventia, têm uma carga pejorativa muito grande.

Nas organizações autoritárias, aqueles que ocupam os cargos mais importantes têm, com frequência, os demais a seu serviço. Em muitas escolas, ainda hoje, supervisores, coordenadores, orientadores educacionais, secretárias escolares vivem em função do diretor; a serviço dos técnicos, estão os professores; estes têm como súditos os alunos. É bem verdade que essa situação vem sendo modificada e, às vezes, de maneira desastrosa.

Ao colocar o aluno no centro do processo educacional, numa sociedade mais democrática, algumas escolas passaram do autoritarismo para o anarquismo; equivocadamente destruíram a hierarquia, contribuindo para a falta de respeito nas relações, para o caos na rotina de trabalho, para a baixíssima produtividade no ambiente escolar.

Não se passou da heteronomia para a autonomia, mas para a anomia; não se passou do medo para a compreensão, mas para o desrespeito; não se passou da submissão para a liberdade, mas para a agressividade; não se passou do silêncio para a participação, mas para a revolta ou para a indiferença; não se passou da dominação para o serviço, mas para a subserviência.

A compreensão do que é servir talvez seja a única possibilidade de evitar tantos equívocos. Há um poema de Gabriela Mistral, poetisa e educadora chilena laureada com o Prêmio Nobel de Literatura de 1945, em que se lê:

(...) Uns criticam, outros constroem. Seja você o que serve. Servir não é faina de seres inferiores. Seja você o que remove a pedra do caminho, o ódio entre os corações e as dificuldades do problema. Há a alegria de ser puro e a de ser justo. Mas há, sobretudo, a maravilhosa e imensa alegria de servir.

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.

E o que é ser grande? As exigências, as necessidades, as expectativas são próprias de cada época, de cada lugar. Há, no entanto, um conjunto de características e de habilidades que

garante um desempenho, no mínimo, razoável de alguém que esteja à frente de uma escola. Quanto maior o desenvolvimento tecnológico, maior a necessidade de líderes verdadeiramente humanos. Eles é que fazem a diferença. O acesso às inovações tecnológicas não é privilégio de nenhuma empresa. O líder capaz de criar esperanças, de ter valores e crenças que empolguem as pessoas, de fazer com que as pessoas queiram fazer, esse líder é que faz a diferença e que dá uma dimensão transcendental à organização a que pertence em um artigo de Marco Aurélio Ferreira Vianna, sócio-diretor do Instituto Marco Vianna de Estudo e Humanismo, sobre os programas de qualidade, lemos no prefácio:

Estamos começando uma pesquisa sobre as características de liderança na ótica de cerca de 15 autores (Crosby, Gardnes, Bennis, Kouzes, Handdy, Motomura, Vianna, Fischer e outros) e, ainda que de maneira preliminar, conclui-se que 85% dos atributos colocados por esses estudiosos são de natureza humana, e não empresarial. A título de exemplo cabe citar as “características dos líderes” indicadas por Philip B. Crosby: ansiosos por aprender, éticos, disponíveis, determinados, cheios de energia, confiáveis, sensatos, humildes, intensos, agradáveis. Vale também exemplificar um conjunto de características dos “líderes superiores” pesquisados por Kouzes/Posner. Em um estudo feito com base na visão de quem é liderado, estes esperam de seu líder o seguinte conteúdo de atributos: honesto, competente, olhar para adiante, inspirador, inteligente, justo, liberal, direito e fidedigno.

A grandeza de uma pessoa é determinada pelo equilíbrio entre três fatores:

1. Natureza de caráter
2. Relacionamento humano
3. Conhecimento

Crosby diz que a integridade do indivíduo determina o seu sucesso com antecedência. Os líderes são responsáveis pela ética das instituições; eles devem, um papel de destaque no desenvolvimento e na defesa de princípios e de valores. Não há como desempenhar esse papel sem honestidade, sem o desejo de ser justo, sem decência, sem nobreza de caráter. Dar poder a um mau-caráter, principalmente quando se trata de alguém competente, e arruinar, a vida de muitas pessoas. Felizmente, no meio educacional, quando acontece de um mau caráter assumir uma diretoria, frequentemente seu mandato tem sido transitório. Os líderes, segundo o grego Tucídides, são conscientes de seus deveres e honrados no agir.

Uma dada situação se modifica quando as relações existentes nessa situação se modificam. O autoritarismo e a democracia se expressam principalmente nos relacionamentos, pois falar de relações é tratar da essência. É no campo das relações que mais aumentaram as exigências em relação ao trabalho do diretor de escola. A função de representar a escola, interna e externamente, como cabeça da instituição, é uma responsabilidade cada vez mais necessária e crítica. Trata-se de uma função importantíssima que não pode apenas ser tolerada ou delegada a outra pessoa.

A visibilidade e a acessibilidade são inerentes ao cargo de diretor. Muitos infortúnios são evitados, quando o diretor se torna visível, presente entre os alunos, os professores, os funcionários, os pais. Muito se aprende, muita dúvida é eliminada, quando o diretor é uma pessoa a que se pode chegar, quando as portas da diretoria se encontram frequentemente abertas. É preciso que o diretor tenha gosto pelo relacionamento humano, que não tenha medo de atritos, que veja nos embates oportunidades de aprimoramento. Minha opinião é de que a demanda por visibilidade e contatos diretos crescerá muito. O exercício de uma diretoria será um tormento, uma tarefa altamente desgastante, para quem não tiver uma expectativa positiva em relação aos relacionamentos humanos.

“Para ir adiante dos demais, é necessário ver mais que eles” são palavras do cubano José Martí, um diretor de escola precisa ter convicções, ideias, projetos. O conhecimento técnico é imprescindível, mas não é suficiente para que se garanta uma gestão proficiente. Respeitadas as exigências legais, o melhor processo de escolha de um diretor seria o de pedir a todos os interessados que apresentassem propostas para a administração da escola nas quais falassem de suas convicções, idéias, projetos. Esse processo vale para escolas públicas e particulares, para escolas confessionais e laicas.

Tenho presenciado muitos equívocos na nomeação de diretores. Poucos, por falta de nobreza de caráter dos escolhidos; muitos, por carência de habilidade nos relacionamentos humanos; e a maioria, por falta de conhecimento, pela ausência de convicções, de ideias, de projetos, de

capacidade de ver adiante, de enxergar mais que os liderados.

E o que é servir? Posso ser um servidor sem perder a autoridade sem me tornar subserviente? É possível inverter a pirâmide organizacional sem provocar o caos? É possível ter um modelo participativo sem perder agilidade nas decisões? É possível solicitar a contribuição das pessoas sem mostrar fraqueza, indecisão?

Sim é a resposta para as questões colocadas no parágrafo anterior, mas é mister lembrar que o conhecimento sobre o grupo de liderados é que permitirá ao diretor definir acertadamente o ritmo e as prioridades. Nada substitui o conhecimento da realidade e da cultura de cada escola, pois não basta o desejo de servir, não é suficiente a convicção de que o exercício do cargo de diretor é instrumento de desenvolvimento do grupo.

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.

É importante ressaltar que, em situações reais, não se encontram grupos bem-definidos, como o esboçado. Nenhum grupo é totalmente competente ou incompetente, comprometido ou não-comprometido. Um grupo pode ter predominantemente pessoas comprometidas ou não, profissionais competentes ou não; o papel da liderança é conhecer bem o grupo, trabalhar as suas necessidades e inspirá-los.

Vale a observação de Sergiovanni e Carver:

É preciso conhecer em que nível estão os professores e os funcionários de uma escola. Não faz sentido querer motivá-los ao nível de autonomia, se eles estão inseguros, ou querer motivá-los ao nível de segurança, quando professores e funcionários buscam autonomia. Se superestimamos o nível de necessidade de operação de professores e de funcionários, e os amedrontamos com uma administração ultra participativa e autorrealizadora, somos tão ineficientes quanto os que negam satisfação significativa aos professores e funcionários, subestimando os níveis de necessidade de operação.

De modo geral, pode-se dizer que o papel principal de um líder não é o de controlar, mas o de liberar energias, o de apoiar e orientar, O líder exerce três papéis fundamentais:

1. De projetista.
2. De professor.
3. De administrador.

Como projetista ele cria realidade a partir dos anseios, dos objetivos pessoais seus e de seus liderados. O líder tem obrigação de introduzir mudanças que melhorem a qualidade de vida do grupo; precisa ter visão, inspirar o grupo. Como professor, prepara o grupo e se prepara para mudanças. Uma das principais preocupações do líder deve ser a de educar e treinar. O treinamento é que garante, na prática, os resultados das grandes ideias. As pessoas trabalham mal, na maioria das vezes, não por falta de motivação, preguiça ou deslealdade, mas por falta de competência. Os componentes de um sistema são necessários, mas não suficientes por si mesmos para realizar o objetivo de um sistema, e por isso precisam ser administrados. O líder tem um compromisso com as pessoas que lidera e com a missão da empresa em termos de resultados práticos. Uma administração incapaz traz prejuízos econômicos, emocionais e espirituais para as pessoas e para as organizações. Ter consciência disso desperta,

naturalmente, uma maior responsabilidade nos líderes.

Tenho percebido que o professor, talvez, seja a pessoa mais parecida com o aluno. É um ser paradoxal: ele é a instituição (principalmente na relação com o aluno), mas ele a desafia constantemente; tem uma relação conflituosa com o aluno, mas é o seu maior aliado; exige do aluno respeito à sua autoridade, mas é quem lhe ensina o questionamento, o desafio; é forte quando se torna fraco e permite que seus alunos sejam fortes; quanto mais compartilha seus conhecimentos mais se torna sábio; é adulto na relação com crianças e adolescentes e, na relação com adultos, preserva a criança que há em cada um de nós.

Com essas características, o “bom” professor precisa de um ambiente:

- Sem muita formalidade, sem muita burocracia.
- Democrático, sem opressão.
- Aberto, que lhe permita ousar, errar sem culpa.
- Instigante, de diálogo, de troca.
- De trabalho sério, mas sem casmurrice.
- O professor espera e quer de seu diretor:
 - Lucidez, clareza de objetivos.
 - Coerência, lealdade.
 - Alegria, bom humor, capacidade de rir dos próprios erros.
 - Compreensão, apoio, orientação.
 - Capacidade de formar uma equipe.
 - Abertura, diálogo.
 - Paciência, mas não complacência, tolerância.

O diretor deve ser um bom ouvinte. Precisa escutar as ideias, conhecer as necessidades e expectativas de seus professores, funcionários, estar sintonizados com as aspirações de seus alunos e, para que não se perca no meio da diversidade de desejos e convicções, o diretor precisa de lucidez e firmeza nos objetivos e constância de propósito. Servir não é fazer o que o outro quer, mas empenhar-se na realização do que é necessário para o bem de todos.

A arte da liderança, segundo Max De Pree, consiste em libertar as pessoas para fazerem o que lhes cabe, da maneira mais eficiente e humana possível. O líder é o servidor dos seus seguidores, pois afasta os obstáculos que os impedem de executar tarefas. Os líderes que sobrecarregam as pessoas, em vez de capacitá-las, não estão a serviço, mas se servindo da liderança.