

Instituto
Ayrton
Senna



COMO FAZER PESSOAS E ESPAÇOS MELHORES

COMO FAZER PESSOAS E ESPAÇOS MELHORES

Há exemplos de líderes que se transformaram em ícones de liderança. São modelos para os que ocupam cargos públicos ou privados e, embora não tenham sido educadores no sentido formal do termo, foram-no, de fato, pelo caráter e pela postura diante das dificuldades e no trato com os liderados.

Assim, é possível ao diretor de escola incorporar à sua prática de gestor do desenvolvimento de estudantes e educadores a figura de Sir Ernest Shackleton, sobre quem já foi dito:

“Para uma expedição de caráter científico e geográfico, dêem-me Scott, para uma rápida incursão ao pólo e nada mais, Amundsen ¹; mas, se eu estiver em um buraco daqueles e quiser sair dele, dêem-me Shackleton todas as vezes.” (Apsley Cherry-Garrard, assistente de biólogo na 2ª e última expedição de R.F. Scott à Antártida - 1910/1913)

Quem foi Shackleton e por que ele é lembrado neste momento de reflexão?

Foi um explorador inglês que conseguiu, através de suas características de liderança, transformar sua malsucedida expedição à Antártida, entre 1914 e 1916, numa história de resistência heroica ao conduzir para casa, em segurança, todos os seus 27 tripulantes, depois de quase dois anos isolados no gelo e a quase dois mil quilômetros da civilização, sem meios de comunicação ou esperança de socorro. Não por acaso, Shackleton foi guindado ao panteão dos grandes líderes, pois foram suas atitudes que o colocaram lá.

A forma de contratação de uma boa equipe, o apoio e incentivo aos colaboradores a darem o melhor de si, a administração das crises com recursos e pessoal limitados, a criação da ordem a partir do caos e a liderança pelo exemplo pessoal de otimismo, igualitarismo, humor, força, inteligência e compaixão é que revelaram o grande líder.

As frases a seguir ilustram como Shackleton encarava a liderança:

- “Quando se é um líder, alguém com quem os outros contam, é preciso ir em frente”.
- “A lealdade dos nossos homens é uma incumbência sagrada que carregamos. É algo que nunca pode ser traído, e temos de estar à altura”.
- “Muitas vezes me admirei ao ver como é tênue a linha que separa o sucesso do fracasso”.
- “Um homem precisa voltar-se para um novo alvo assim que o antigo vai ao chão”.
- “Existem várias coisas boas no mundo, mas tenho a impressão de que a camaradagem é a melhor de todas – saber que podemos fazer algo de grande por um companheiro”.

¹ Robert Falcon Scott, inglês, e Roald Amundsen, norueguês, competiram para ver quem chegava ao primeiro Polo Sul, e esse lugar coube a Amundsen, que atingiu o Pólo Sul em 14/12/1911, cinco semanas antes de Scott.

O desafio de Shackleton pode ser comparado ao desafio do gestor na unidade escolar, ao organizarem a “aventura educacional”: planejamento criterioso, formação de equipe, definição e disponibilidade de infraestrutura, acompanhamento de processo, avaliação de resultados e intervenções para a superação dos momentos de crise.

Acrescente-se a isso o grande desafio de manter o foco e a equipe coesa, sem perder de vista o público externo. Portanto, para que a liderança seja positiva, é preciso o desenvolvimento de certas habilidades, tais como:

- responsabilizar-se e compadecer-se pelos outros;
- persistir no aprendizado;
- ter otimismo para si e para o ambiente de trabalho;
- ampliar os horizontes culturais e sociais para aumentar as perspectivas de superação das dificuldades;
- estar disponível para aceitar novos desafios e aprender coisas novas;
- transformar ameaças em oportunidades;
- ser ousado na visão e cuidadoso no planejamento;
- aprender com os erros passados, os próprios e os de outros;
- não insistir em atingir um objetivo a qualquer custo;
- não se deixar levar por disputas públicas com os rivais.

Formar e Preparar Equipes

A palavra grega para liderar – *hegeomai* – significa ir à frente, conduzir. Aquele que conduz os outros, vai à sua frente, não ordena de cima, mas segue adiante daqueles com quem gostaria de caminhar. Formar equipe, então, é uma das primeiras e talvez a atividade mais importante que compete ao líder.

Ao formar equipe é importante escolher pessoas que tenham a mesma visão, gozem de confiança e o complementem com suas habilidades. É fundamental que as equipes tenham clareza sobre suas obrigações e responsabilidades, e sobre o nível de exigência que delas se espera.

Integrar a secretaria de Educação à unidade escolar, o programa de ensino à proposta pedagógica e ambos ao plano de metas, e compreender o valor pedagógico das atividades administrativas, são deveres de todos e faz com que o sucesso seja coletivo. Em contrapartida, devem ser-lhes oferecidas as condições de trabalho necessárias para que este possa ser de qualidade.

O diretor precisa conhecer muito bem os componentes de sua equipe para que, sem perder o domínio da situação, possa delegar responsabilidades a quem apresentar o melhor perfil para atuar junto aos diversos públicos da escola, internos ou externos, ou para desempenhar as atividades de acordo com as habilidades requeridas, sejam elas cognitivas, socioemocionais ou organizacionais.

Cada membro das equipes escolares ou da secretaria de Educação tem função definida, e nenhum deles deve desempenhar o papel do outro, ou transferir responsabilidades, nem o diretor ou o secretário de Educação podem fazer isso.

Não se deve delegar a mais de uma pessoa a mesma incumbência, ou delas cobrar respostas para a mesma pergunta. A definição e o respeito à função de cada profissional são fundamentais. Alterações devem acontecer sempre que se mostrem **realmente** necessárias. Jamais devem ser feitas mudanças para deixar uma marca da gestão. Elas **sempre** devem trazer melhorias efetivas.

O caráter na construção da liderança

Certamente todos os diretores fizeram, em algum momento da vida, a opção pela liderança, independentemente da forma de acesso pela qual passaram, das concepções de direção, formação acadêmica ou experiência acumulada na bagagem. A situação financeira e o status social podem ter sido determinantes para dizer: “eu quero!”.

Em seguida, surgiram dúvidas: que tipo de líder serei? Autoritário ou democrático? Bondoso ou rígido? Saberei lidar com dificuldades e administrar públicos diversos? E a gestão financeira, como será?

Comandar, porém, a unidade educacional significa alinhar pessoas com comportamentos e posicionamentos diferenciados, articular materiais, orçamento, legislação e instâncias superiores. É uma fase vinculada às características psicológicas, que proporcionam a vontade, a coragem e a força para fazer a coisa certa. Um conjunto de características chamado de **caráter**, cuja origem grega – *charaktér* – significa “marcar”, “gravar”.

Ele é a força moral e ética que nos “marca” ao longo da vida, em função do ambiente, da socialização e da educação e de outros fatores, responsáveis por influir nas opções e estimular pessoas a mudarem os paradigmas que norteiam suas trajetórias.

Mudanças fazem parte do desenvolvimento do caráter, e o primeiro estágio para que ocorram é do **conflito**, já que a maioria das pessoas precisa de algum incômodo para sair da chamada *zona de conforto*. Tal *crise* (toda crise é um convite à mudança) promove uma postura diferente no líder e nos seus liderados.

O importante é transformar a comunidade escolar num local onde os conflitos sejam solucionados e os participantes não aprendam a evitar divergências, mas a respeitar, escutar, a ser assertivos uns com os outros, a abrir-se a novos desafios, a valorizar as diversidades que existem nas equipes saudáveis, ou seja, desenvolver suas competências socioemocionais.

Quando grupos aprendem a remover barreiras, crescem e se tornam equipes eficazes, capazes de alcançar resultados concretos.

Para que isso ocorra, o líder precisa ter:

Paciência: Manter o autocontrole em situações embaraçosas;

Gentileza: dispensar atenção, interessar-se pelos problemas dos outros;

Humildade: demonstrar a ausência de orgulho, arrogância ou pretensão;

Respeito: tratar todas as pessoas com a devida importância e confiança;

Altruísmo: atender às necessidades dos demais. Antes, porém, empenhar-se em mudar e melhorar a si mesmo.

Honestidade: comunicar-se de forma franca e direta, sem enganar a ninguém. Ser íntegro, ter postura coerente e alinhada em pensamentos, palavras e ações;

Compromisso: ser fiel à escolha feita e ter coragem moral para fazer a coisa certa, independentemente de relações de amizade ou outras alianças, mesmo que seja impopular ou implique risco pessoal.

Ao desenvolver habilidades básicas de liderança e agir corretamente, o líder coloca em prática o conceito de **disciplina**, palavra cuja raiz vem de *discípulo*, aquele que recebe ensinamento ou treinamento.

Para tanto, é preciso:

- Conhecer o padrão de excelência desejado e esperado (programa de ensino, matrizes de habilidades, proposta pedagógica, indicadores e plano de metas), bem como a forma de condução do processo.
- Saber identificar a “distância” entre o (esperado e) comprometido e o obtido, e “ler” os instrumentos quantitativos e qualitativos das avaliações, e
- Criar uma tensão saudável, para que as pessoas se convençam de seu empenho em promover mudanças e confiar na resposta positiva que a elas darão.

Experiência, maturidade, serenidade, senso de justiça e clareza nas decisões, agregam valor ao líder, e qualificam suas ações.

Referências

HUNTER, James C.; *Como se tornar um líder servidor*. Rio de Janeiro,, Sextante, 2006.

MORRELL, Margot e CAPARELL, Stephaine; *Shakleton: uma lição de coragem*. Rio de Janeiro, Sextante, 2003.

GRÜN, Anselm. *A sabedoria dos monges na arte de liderar pessoas*. Petrópolis, Vozes, 2006.

LANSING, Alfred. *A incrível viagem de Shackleton*. Rio de Janeiro, Sextante, 2004.

Texto produzido pela equipe do Instituto Ayrton Senna para discussões em formações continuadas dos programas de correção de fluxo e de gestão.

FOCO IAS 2005

institutoayrtonsenna.org.br