

Instituto
Ayrton
Senna



LIDERANÇA E CLIMA ESCOLAR



LIDERANÇA E CLIMA ESCOLAR

Será necessária a existência de um líder para que exista um grupo? Ou para que ele seja eficiente? A liderança é um atributo inato? Ou será adquirido? Nesse caso, como alguém se torna líder? Em que consiste, afinal, a liderança?

Para Paulo R. Motta (1991), “a liderança não é mágica ou mistério, propriedade de pessoas eminentes, fruto de qualidades especiais inatas, panaceia para solução de problemas ou poder pessoal para garantir seguidores ou propósitos pessoais. Liderança é habilidade humana e gerencial alcançável por pessoas comuns, produto de habilidades e conhecimentos aprendidos, forma de comunicação e articulação de uma missão e de futuros alternativos, uso de poder existente nas pessoas para garantir alcance a propósitos comuns”.

Há dezenas de boas definições de liderança e de líder. Em geral, elas sublinham características da pessoa que está à frente do grupo, comparando-as com as de seus liderados. Os diversos estudos sobre liderança e líderes levam a duas conclusões básicas:

- Embora algumas capacidades mínimas sejam exigidas de todos os líderes, estas também estão amplamente distribuídas entre os não-líderes;
- Os traços do líder, que são necessários e eficientes em um grupo ou situação, podem ser muito diferentes dos de outro líder, em situação diferente.

Assim, a liderança deve ser vista como a ação que auxilia o grupo a atingir seus objetivos dentro de uma determinada situação. É a capacidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente na busca de objetivos identificados como sendo para o bem comum.

O líder, em suma, será aquele que mais exerce influência no grupo, na direção dos seus objetivos. Liderança e realização de grupo estão, assim, relacionadas.

Construção da liderança

O papel do líder é extremamente exigente, porque haverá sempre duas dinâmicas em jogo: a tarefa e o relacionamento. A chave para a liderança é executar as tarefas enquanto se constroem as interrelações, pois tudo na vida gira em torno delas. O ingrediente mais importante num relacionamento bem-sucedido é a confiança. Se o líder não corresponder às necessidades de seus liderados, através de relacionamentos saudáveis, alguém o fará, e ele então perderá a confiança da equipe e sua liderança.

Confiar é, antes de mais nada, saber ouvir, mesmo que a fala seja um desafio. Quando as ideias são desafiadas, as pessoas são forçadas a repensar sua posição (liderança), e isso é sempre desconfortável. Sem isso, porém, não há progresso.

As estatísticas mostram que, na comunicação, uma pessoa gasta em média 65% do tempo ouvindo, 20% falando, 9% lendo e 6% escrevendo. No entanto, as escolas procuram ensinar a ler e a escrever, mas geralmente não se esforçam para ensinar a prática de ouvir. E esta é a habilidade que as crianças mais precisarão em suas vidas pessoais e profissionais.

A liderança não é inata, ela implica em desenvolvimento de habilidades num processo que pode ser dividido em quatro estágios, segundo James C. Hunter (2004):

- Estágio um: inconsciente e sem habilidades ⇒ é o estágio em que a pessoa está desinteressada em aprender a prática e, obviamente, despreparada.
- Estágio dois: consciente e sem habilidade ⇒ é o estágio em que se toma consciência de um novo hábito, mas ainda não se desenvolveu a prática. Tudo é muito desajeitado, antinatural e até assustador.
- Estágio três: consciente e habilidoso ⇒ é o estágio em que a pessoa está se tornando cada vez mais experiente e se sente confortável com o novo comportamento ou prática.
- Estágio quatro: inconsciente e habilidoso ⇒ é o estágio em que o líder conseguiu incorporar seu comportamento aos hábitos e à sua verdadeira natureza. Este é o líder que não precisa tentar ser bom líder, porque **ele é** bom líder.

A liderança no contexto escolar

O trabalho de equipe não se reduz à ação docente, aos professores apenas. As escolas e, sobretudo, seus diretores, também devem se envolver, pois o trabalho em equipe modifica o funcionamento do conjunto e as relações de poder. Em que sentido? Em sentidos *contraditórios*, pois as escolas têm algo a ganhar e a perder ao mesmo tempo! Mais especificamente: aqueles que querem que nada mude têm muito a perder, aqueles que desejam revitalizar a escola têm muito a ganhar.

Um grupo só se torna eficaz se seus membros aprendem a funcionar juntos e mobilizam saberes e fazeres elementares: animação, memória coletiva, momentos de regulação, esclarecimentos dos mecanismos e dos status de cada um, expressão dos medos e das expectativas de cada um, mediação em casos de conflito grave etc.

Portanto, os fatores organizacionais mais significativos para o sucesso dos alunos são as expectativas da direção e dos professores em relação a seu rendimento, o incentivo a comportamentos de partilha, ajuda e simpatia mútua, o estabelecimento de ambiente físico seguro e agradável.

Ao diretor, é necessária a percepção em relação aos outros membros da organização, às expectativas dos estudantes, às normas e esforços para melhorar a situação. Esse conjunto de “situações” caracteriza o que se chama **gestão da escola**.

“A administração, ao cuidar da utilização racional dos recursos materiais e conceituais da escola, substantivando-a como instituição, e da coordenação do esforço humano coletivo, que a vivifica, não pode desconsiderar a ambiência epistemológica que a envolve: o clima e a cultura responsáveis pela identidade de cada escola e de todas em seu conjunto. A cultura da escola é multicultural e os educadores, como grupo significativo, dispõem de condições privilegiadas para um movimento de mudança cultural para melhorar a escola e sua formação. Para que isso ocorra é preciso instaurar um clima de mudança animado pela administração escolar” (BRITO, 1998, pág. 214).

Se o diretor é líder, ele não deixa os professores abandonados à própria sorte, isolados em suas salas de aula. Organiza a jornada escolar, abrindo espaço para reuniões da comunidade educativa. Estimula os docentes a debaterem, em grupo, problemas pedagógicos como motivação, relação dos conteúdos à vida do aluno etc. É o momento em que os professores refletem sobre sua prática e experimentam novas possibilidades.

De posse dos dados das avaliações, e dos indicadores de sucesso, a equipe escolar pode definir procedimentos para facilitar a aprendizagem e o alcance das metas estabelecidas em seu Plano de Metas. Em um clima descontraído, não ameaçador, mas de cooperação, todos vão sentir-se à vontade até para expor os próprios lapsos, discuti-los e aprender com eles.

Conclusão

O papel do líder, portanto, não é impor regras e dar ordens. É servir. Para liderar é preciso servir, e isso requer que ele tenha humildade, seja aberto, honesto e direto com as pessoas, sempre de maneira respeitosa.

Servir não significa fazer o que os outros querem, mas o que os outros precisam para serem responsáveis. As pessoas têm necessidade de receber estímulo para se tornarem o melhor que puderem ser, e a necessidade é uma legítima exigência física ou psicológica para o bem-estar do ser humano.

No fundo, no fundo, liderar é identificar e satisfazer necessidades legítimas.

É através do serviço que se constrói a autoridade. O líder comprometido dedica-se ao crescimento e aperfeiçoamento de seus liderados. Ao pedirmos às pessoas que lideramos para que se tornem o melhor que puderem, que se esforcem no sentido de se aperfeiçoarem sempre, devemos também demonstrar que nós, como líderes, estaremos também empenhados em crescer e nos tornarmos o melhor que pudermos.

Liderar com autoridade exige muito trabalho e esforço, requer compromisso, paixão, investimento nos liderados e clareza por parte do líder a respeito do que ele pretende conseguir do grupo.

O trabalho de tratar os outros com bondade, de ouvir ativamente, de ter e expressar consideração, de elogiar, de reconhecer, de estabelecer o padrão, de deixar claras as expectativas, de dar às pessoas condições para manterem o padrão estabelecido – isto é de fato uma missão diária.

Liderança não é estilo, mas sim essência, isto é, caráter.

Referências

MOTTA, Paulo R.; *Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente*. Record, Rio de Janeiro. 1991, pág. 222.

HUNTER, James C; *O Monge e o Executivo: uma história sobre a essência da liderança*. Editora Sextante, Rio de Janeiro. 2004.

BRITO, Regina L. G. L. de; *Escola, cultura e clima: ambiguidades para a administração escolar*. 1998. Tese (Doutorado em Educação) - Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo.

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