

OS TRÊS PRESSUPOSTOS DA LIDERANÇA



Uma liderança legítima atende a três condições básicas e essenciais: desafia os processos, possui as competências técnicas necessárias e acredita que é possível atingir os objetivos por meio dos liderados. Desafiar os processos significa que o líder precisa ser um seguidor da excelência e, para isso, os processos precisam ser continuamente desafiados, mesmo que pareçam já ter atingido um patamar de qualidade. Em razão de nossa cultura gerencial, tendemos a nos preocupar mais em manter tudo funcionando bem. O grande risco é que, cada vez mais, manter “tudo funcionando” nos cega, a ponto de cuidarmos do que não deveria funcionar ou de não percebermos o quanto estamos funcionando de maneira ultrapassada. A verdadeira liderança encara todo resultado como provisório, pois este sempre pode melhorar. Essa condição exige que o líder tenha um olhar constante de aperfeiçoamento. Essa perspectiva deve ser assumida por toda a equipe, sob pena de a liderança enfrentar continuamente fortes resistências à mudança.

O líder deve ser, necessariamente, aquele que melhor realiza o processo que lidera? Competências operacionais garantem um bom líder? Tenho visto, em muitas cidades que promovem eleição para diretor de escola, a comunidade exercer pressão para

que os melhores professores se candidatem. A crença básica é: uma vez bom professor, bom diretor de escola. Com algumas exceções, o fim desse filme é, quase sempre, uma dupla perda. A escola perde um bom professor e fica com um diretor ruim. As competências técnicas necessárias a qualquer liderança dizem respeito às competências específicas do líder, que não englobam somente as já sabidas competências de relação, planejamento e comando. Falamos aqui de competências especificamente ligadas aos processos que se lidera. As competências técnicas do líder expressam-se em três níveis: conhecimento, avaliação e ação. No primeiro nível, o líder deve conhecer os processos fundamentais que lidera. Conhecer os processos significa conhecer seus componentes, seus subprocessos, seus produtos e subprodutos. Para liderar uma escola, por exemplo, é preciso conhecer o processo de construção do projeto político-pedagógico, seus desdobramentos e movimentos. É necessário, igualmente, conhecer os processos de planejamento de ensino, avaliação da aprendizagem e logística escolar. Aplica-se aqui o pressuposto da busca por excelência. O conhecimento do líder sobre os processos escola-

res precisa ser cada vez maior e mais profundo. Nesse sentido, ele deve questionar-se o tempo todo: “Em que processos preciso aprofundar meus conhecimentos com mais intensidade e dedicação nesse momento”?

Acreditar que é possível é prerrogativa básica de toda liderança. Não há liderança sem essa crença na possibilidade. Essa condição se materializa quando o líder se pergunta se realmente acredita ser possível atingir os objetivos por meio da equipe que lidera. O professor, ao dizer que certa

turma “não tem jeito”, está desistindo da liderança dessa turma. Não é possível liderar alguém em quem não se acredita, pois não há liderança sem perspectiva. Diante de uma situação de descrença, o líder precisa mobilizar esforços para reabilitar a crença na possibilidade. Pode ser por meio do desenvolvimento da equipe ou, se necessário, da troca de alguns elementos. Tenho assistido a muitos líderes escolares incrédulos em relação às suas equipes, “fingindo” que lideram. Pense nos três pressupostos da liderança e aproveite para fazer uma autoavaliação. **G**

Júlio Furtado é educador, escritor e palestrante, doutor em Ciências da Educação. Visite: www.juliofurtado.com.br

A VERDADEIRA
LIDERANÇA ENCARA
TODO RESULTADO
COMO PROVISÓRIO,
POIS ESTE SEMPRE
PODE MELHORAR”