

Você “é” ou “está” gestor?

Júlio Furtado

Uma expressão que ouço bastante de gestores escolares é que não “são” gestores, eles apenas “estão” gestores. Essa afirmativa parece ser uma tentativa de aproximação dos liderados num contexto em que não “sendo” gestores, tornam-se todos iguais, nada os diferencia ou separa. Essa situação é complicada e perigosa. Complicada porque ao mesmo tempo em que afirmam não “ser” precisam agir como se fossem, afinal são os responsáveis maiores pelos processos. Se algo sair errado todos serão igualmente responsabilizados? Parece óbvio que não. Eis uma prova contundente de que não são iguais. O gestor tem a maior responsabilidade, logo, dizer que não “é”, mas apenas “está” não o isenta da responsabilidade. A situação é igualmente complicada porque no fundo, todos os liderados percebem e sabem que líderes e liderados não estão no mesmo patamar. Diante do não funcionamento de algum processo ou diante de um resultado não alcançado, os liderados olham todos na direção do gestor aguardando quais serão os próximos passos. O poder é inerente ao exercício da gestão e, dessa forma, não pode ser negado.

A situação é perigosa porque ao negar o próprio poder através da afirmação de que não “é” mas apenas “está” é frequente a atitude de pedir “colaboração” das pessoas como uma consequência de um relacionamento horizontal no qual todos são iguais. Ouvi, certa vez, uma gestora pedagógica dizer em reunião com seus professores: *“Preciso que colaborem comigo! Por favor, entreguem os planejamentos anuais até sexta feira próxima. A data de entrega foi dia 10 e só recebi dois planejamentos na data!”*. O verbo colaborar é um verbo perigoso de ser utilizado no contexto de gestão, pois ele contém certo teor de troca. Colaboramos ou por consideração a quem pede a colaboração ou na expectativa de receber algo em troca. As duas possibilidades são nocivas para a gestão. Obter a colaboração das pessoas através de um vínculo pessoal pode funcionar, mas faz com que o gestor tenha que se preocupar em manter-se sempre essa pessoa com a qual todos colaboram. O que fazer diante de uma decisão impopular ou que não vai favorecer a todos? Pelo que observamos em nossos cursos e consultorias, uma atitude bastante frequente é o gestor buscar uma forma de se isentar da decisão. *“Veio a ordem lá de cima.”; “Não posso fazer nada. Embora não concorde tenho que fazer isso.”; “Vou ver o que posso fazer para compensar isso, ok?”*. Assumir a decisão impopular significa não mais ser uma pessoa bacana, digna de que colaborem com ela.

A liderança do gestor deve ser alimentada pelo compromisso com a causa. Ao mostrar aos liderados um alto nível de comprometimento com as decisões e objetivos e firmeza e segurança para sempre decidir em função da causa, o gestor dá o tom da atitude que todos precisam ter com a escola. Nesse contexto é possível dizer não ou tomar atitudes não muito populares que ficam resguardadas pelo compromisso com a causa. *“Não podemos adiar a data de entrega dos modelos porque isso afetaria o bom andamento das provas e como sabemos, não podemos admitir nada que prejudique esse processo”*. Uma resposta como essa comunica claramente que nada que vá ferir o bom andamento da escola será admitido. Dessa forma, as atitudes das pessoas passam a ser balizadas por esse princípio. Ninguém se surpreenderá, por exemplo, ao ter seu pedido de mudança de horário em função de um problema particular negado sob o argumento de que isso desestruturará toda a escola.

Enquanto ocupamos o cargo de gestor, “somos” gestores. Isso não significa de deixamos de ser professores, pedagogos ou seja lá o que for. Significa que somos o cargo que ocupamos e que, dessa forma, temos que mergulha inteiros na escolha que fizemos assumindo todas as consequências dela advindas.