



© LINDSAY ROMANIZ

Afinal, o que significa liderar?

Liderar é um ato que está ligado a três condições básicas e essenciais: desafiar os processos, possuir as competências técnicas necessárias e acreditar que é possível atingir as metas através dos liderados. Desafiar processos significa que o líder precisa ser um perseguidor da excelência e, para isso, os processos precisam ser continuamente aperfeiçoados, mesmo que pareçam já ter atingido um patamar de qualidade. Por causa da nossa cultura gerencial, tendemos a nos preocupar mais em manter tudo funcionando bem. O grande risco é que manter “tudo funcionando” pode nos cegar a ponto de cuidarmos do que não deveria funcionar ou de não percebermos o quanto estamos funcionando de maneira anacrônica.

A real liderança encara todo resultado como provisório, como passível de aperfeiçoamento. Essa condição exige que o líder tenha uma atitude permanente de busca pela excelência. Essa perspectiva deve ser assumida por toda a equipe, sob pena de a liderança enfrentar continuamente fortes resistências à mudança.

O líder não precisa ser o que melhor realiza o processo que lidera. Estamos dizendo, então, que competências operacionais não garantem um bom líder. Em muitas situações em que a liderança é escolhida por meio de votação, a lógica de quem melhor faz, melhor lide-

ra costuma imperar. A crença básica é: uma vez bom vendedor, bom gerente de loja. Com algumas exceções, o desfecho dessa história costuma ser uma dupla perda: a loja perde um ótimo vendedor e ganha um gerente ruim. As competências técnicas necessárias para o exercício da liderança não englobam somente as já sabidas competências de relação, planejamento e comando; incluem, principalmente, as competências processuais. Falamos aqui de competências especificamente ligadas aos processos que se lidera. As competências processuais do lí-

“Não é possível liderar alguém em quem não se acredita, pois não há liderança sem perspectiva”

der 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, igualmen-

te, conhecer os processos de planejamento de ensino, avaliação da aprendizagem e logística escolar. Aplica-se aqui o pressuposto da busca pela excelência. O conhecimento do líder sobre os processos escolares 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 neste 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&N**

JÚLIO FURTADO É DIPLOMADO EM PSICOPEDAGOGIA E DOUTOR EM CIÊNCIAS DA EDUCAÇÃO PELA UNIVERSIDADE DE HAVANA, EM CUBA.



A





A

