



Tobias Ribeiro*

O que fazem os gestores diante dos dados

Segundo Mortimore (1991), Scheerens (2000) e Sammons (2001), um trabalho pedagógico eficaz é aquele pelo qual os alunos aprendem mais do que o previsto, se consideradas as suas características sociofamiliares. Sendo assim, uma escola eficaz agrega valor extra à aprendizagem de seus alunos, o que pode ser verificado na comparação de seus resultados com os de outras escolas que tenham as mesmas condições.

Por outro lado, sabemos que, depois da aula, a qualidade da gestão é o segundo fator mais determinante para a aprendizagem dos alunos e, para isso, o gestor pre-

cisa de algumas competências, como a de desenvolver pessoas, comunicar-se, trabalhar com dados e focar em resultados. No entanto, nenhuma dessas competências é potencializada se não houver assertividade.

Com alguma frequência, tenho ouvido coordenadores, diretores e mantenedores sobre as dificuldades para lidar com o corpo docente. Para citar somente alguns exemplos: “Como faço para que meus professores do Ensino Médio estudem?”; “O mais difícil será convencer os ‘poderosos’ do Ensino Médio!”; e “Eu não entendo por que meus coordenadores têm medo dos professores”.

De fato, o professor tende a se sentir autossuficiente e acaba, por vezes, intimidando seus gestores, o que não deveria ocorrer. Nós, professores, é verdade, somos um tanto vaidosos e pouco flexíveis, talvez pelo desafio constante de trabalharmos com uma geração multimídia, para a qual tudo tem que ser lúdico, gostoso e proporcionar prazer imediato, habituada a aprender por tentativa e erro, imediatista, com acesso fácil à informação; uma geração de alunos com dificuldades para aceitar a autoridade, disposta mais a trocar do que receber conhecimento, acostumada a fazer várias coisas ao mesmo tempo; muito

mais cinestésica e visual do que auditiva.

Sendo assim, com esse perfil, os alunos tornam o trabalho do professor mais difícil e estressante, e este tende a se tornar dogmático e individualista, como que numa atitude de autodefesa. Existe uma charge, cujo autor desconheço, que representa muito bem o perfil dos docentes de cada segmento da Educação Básica. Ela mostra que o professor da Educação Infantil e Fundamental I ama seus alunos, o do Fundamental II ama sua disciplina e o do Ensino Médio se ama. Toda charge tem seus exageros e sua verdade. Fui professor também e me encontrei nessa caracterização. Como diretor, pude perceber as implicações desses perfis na prática.

Na coordenação desses profissionais, os gestores não podem perder de vista que estão a serviço dos alunos e dos resultados desejados para a instituição e, por mais que devam preservar as boas relações com os professores, não poderão prescindir dos dados para as tomadas de decisão. Neste caso, recorrer às avaliações externas da aprendizagem é uma alternativa essencial, uma vez que, todos nós sabemos, o nível de exigência e os resultados das avaliações internas são facilmente manipuláveis pelo professor.

Ocorre que, não raramente, ferramentas valiosas como essas pouco são aproveitadas, e isso depende de quem está na gestão. Os dados devem provocar a análise; da análise sairão as decisões; das decisões, a ação. Estabelecido o plano de ação, do gestor dependerá a liderança da execução, a otimização de recursos e a coragem para assumir os riscos das mudanças necessárias.

Diferentes perfis de interação dos gestores educacionais

O CENTRALIZADOR deixa claro o que pensa, sem dificuldade de dizer não quando necessário, é empreendedor, não adia decisões, chegando até mesmo a tomar algumas precipitadamente. Argumenta e defende o que pensa, não se intimidando diante das opiniões contrárias às suas.

Mas, exigente consigo mesmo e com os outros, não aceita com facilidade as divergências e os insucessos; quando contrariado, fica visivelmente mal-humorado. Tem dificuldade para delegar, pois não confia na capacidade das pessoas, mas vive lamentando a falta de comprometimento de seus colaboradores. Embora goste de planilhas e pesquisas, tem dificuldades para “ouvir” os dados e o mercado, quando as indicações são contrárias ao que já faz parte de seus conceitos. Tende a justificar os dados obtidos e a manter tudo como está.

O PAIZÃO é um líder com grande capacidade de integrar e acolher pessoas; sempre bem-humorado, é compreensivo, promove um bom clima de trabalho e, antes de agir, sempre discute as soluções com sua equipe.

No entanto, tem dificuldade para impor limites e acaba permitindo a personalização (conceito importante em Gestão de Pessoas, significa que cada um faz as coisas a sua maneira); não dá broncas para não chatear as pessoas e tem dificuldade para cobrar seus funcionários; tem excessiva preocupação em agradar o outro, o que o leva a adiar decisões importantes, comprometendo os resultados; por ser muito bonzinho, tem dificuldade de conduzir processos de mudança; diante dos conflitos, é tolerante, ouve demais e lhe falta objetividade.

Não gosta muito dos dados, pois, muitas vezes, eles exigem mudanças e escolhas que podem desestabilizar e desagradar algumas pessoas. Tende, então, a engavetar pesquisas e avaliações.

O PASSIVO pensa demais para tirar suas conclusões. Seus subordinados não sabem com segurança o que ele pensa. Tem um bom índice de envolvimento (otimismo, humor), o que favorece a integração; no entanto, preocupa-se demais com a avaliação que as pessoas fazem da sua atuação e, por isso, torna-se um procrastinador por excelência, fica apavorado diante da necessidade de mudança, treme diante dos riscos, pois quer tudo devidamente calculado. Procura fazer com que a mudança ocorra, mas que não desagrade a ninguém. Evita olhar para os dados, não gosta de números. Diante de planilhas ou gráficos, trava completamente e não consegue sair da análise para a ação.

O GESTOR CARANGUEJO é uma pessoa dinâmica, expressiva, fala o que pensa, e as pessoas sabem do que gostou ou não; capaz de ouvir e colocar-se no lugar do outro, é acolhedor, compreensivo e capaz de



provocar interação na equipe; com excelente nível de envolvimento, mostra entusiasmo, otimismo e humor.

Porém, assim como o passivo, precisa diminuir sua preocupação em agradar o tempo todo; precisa saber que liderar é também educar e, para isso, às vezes, é necessário desagradar. Sua fraqueza está no baixo índice de argumentação, pois não é capaz de defender suas ideias e o que pensa; chega até mesmo a dizer não e impor limites quando necessário, mas acaba cedendo e voltando atrás, se perceber que pode contrariar ou desagradar as pessoas. O baixo índice de argumentação do caranguejo não necessariamente significa que lhe falta conhecimento, pois, muitas vezes, ele abre mão de seus argumentos no momento de interagir com as pessoas, para não perder a harmonia ou não deixar de ser querido por seus subordinados.

Diante dos dados, sente-se impotente; é capaz de entender as necessidades de mudança, quer promovê-las, fala claramente com o grupo, mas recua facilmente; seu desejo é fazer mudanças com 100% de aprovação de sua equipe, por isso também tende a engavetar os dados.

O ASSERTIVO sabe equilibrar coração e razão nas suas relações; é claro na sua comunicação, sabe impor limites, defende o que pensa com argumentos fortes e consistentes, sabe ouvir e colocar-se no lugar do outro, é otimista e demonstra entusiasmo. O assertivo não busca culpados, busca soluções; não enrola para tomar decisões, mas também não atropela; transmite segurança, e sua comunicação é feita olho no olho.

Para as tomadas de decisão, valoriza os dados e sabe analisá-los com serenidade e espírito crítico; sabe da importância de sua liderança na execução, cria ações com objetividade e aposta nas mudanças como um processo que parte de ações articuladas.

Não há, aqui, a pretensão de descrever todos os perfis, mas de ressaltar a importância do gestor na condução dos processos de desenvolvimento da organização. Desenvolver (do latim, *desenvolvere*) é tirar o que envolve, o invólucro, a proteção, para que haja crescimento. E o principal responsável por isso é quem lidera e dá direção - aberto para uma gestão participativa, mas não para a “democratite”.

Desta forma, trabalhar com dados é essencial para o exercício e a eficácia da gestão. Porém, o gestor precisa também do autoconhecimento, pois, sabedor de suas forças e fraquezas, poderá buscar o equilíbrio entre razão e coração na condução de sua equipe, diante dos processos de mudança e melhoramento contínuo de sua organização. ■

*Coordenador do Programa Gestão Escolar de Qualidade - Fundação L'Hermitage

www.gestaoescolardequalidade.org.br