

Daniella Basso Batista Pinto

# As competências do líder-gestor educacional na organização escolar privada



O que esperar de uma obra que tem por título e tema “As competências do líder-gestor educacional” com ênfase na análise da experiência de gestor vinculado à organização escolar privada? Esta é a primeira questão que emerge ao se deparar com um texto que procura evidenciar a teoria e prática do gestor educacional, do líder que precisa ter a consciência da mudança para atuar na transformação de seu próprio ambiente de trabalho em vista da própria transformação educacional, que conduz os educandos para a prática da vida além dos limites da escola. Pensar em ‘competência’ tem suas particularidades. O que é? Qual a função? Qual a consequência de quem tem? Competência não é simplesmente ser ‘competente’, ser apto a fazer algo, mas sim ser possuidor da competência. Isso soa estranho, mas competência, na verdade, é habilidade! Ou seja, a competência de alguém é a habilidade que ela detém para fazer algo, mas não como aptidão para isso, e sim com os instrumentos que ela possui que permitem ter as capacidades necessárias para empreender. A competência do líder-gestor é saber gerenciar, liderar, coordenar, perceber, experimentar, proceder, modificar e empreender. O líder-gestor não é só um Líder, ele é empreendedor. Empreender significa construir, e quem constrói, tem em vista transformar. Nosso líder-gestor tem a tarefa de transformar o ambiente diante das mudanças sócio-políticas, a fim de compreender o novo e atuar com ações que mobilizem seu grupo de trabalho, permitindo empreender as modificações. Para isso, é preciso competência.

Marcio Tadeu Girotti



**As competências do líder-gestor  
educacional na organização escolar privada**



# **As competências do líder-gestor educacional na organização escolar privada**

Daniella Basso Batista Pinto



**Diagramação:** Marcelo A. S. Alves

**Capa:** Carole Kümmecke - <https://www.behance.net/CaroleKummecke>

**O padrão ortográfico e o sistema de citações e referências bibliográficas são prerrogativas de cada autor. Da mesma forma, o conteúdo de cada capítulo é de inteira e exclusiva responsabilidade de seu respectivo autor.**



Todos os livros publicados pela Editora Fi estão sob os direitos da [Creative Commons 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.pt_BR)  
[https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.pt\\_BR](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.pt_BR)



Associação Brasileira de Editores Científicos

<http://www.abecbrasil.org.br>

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

---

Daniella Basso Batista Pinto

As competências do líder-gestor educacional na organização escolar privada [recurso eletrônico] / Daniella Basso Batista Pinto -- Porto Alegre, RS: Editora Fi, 2018.

81 p.

ISBN - 978-85-5696-493-9

Disponível em: <http://www.editorafi.org>

1. Escola; 2. Ensino; 3. Gestão; 4. Organização; 5. Liderança; I. Título.

---

CDD: 371

Índices para catálogo sistemático:

1. Professores, métodos e disciplinas

371

# Mini currículo

## **Daniella Basso Batista Pinto**

Possui Graduação em Pedagogia pela Universidade Presbiteriana Mackenzie (1997), Mestrado em Educação, Arte e História da Cultura pela Universidade Presbiteriana Mackenzie (2009) e Doutorado em Ciências Sociais pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (2013). Atualmente realiza Pós-Doutorado no Departamento de Metodologia do Ensino e Educação Comparada da Faculdade de Educação da Universidade de São Paulo. Professora Universitária de cursos de graduação e pós-graduação. Coordenadora Pedagógica da Educação Básica. Psicopedagoga e Especialista em MBA - Gestão Educacional. Tem experiência na área de Educação e Direito, com ênfase em Metodologia Científica, Ensino-Aprendizagem, Linguagem Jurídica, atuando principalmente nos seguintes temas: Didática, Formação de Professores, Iniciação Científica, Teoria e Prática, Mediação Pedagógica, Currículo, Avaliação, Interdisciplinaridade. É colaboradora e membro de Comissão Científica de Revistas e Congressos. É autora, organizadora, revisora e tradutora de livros.

## **Marcio Tadeu Girotti**

Pós-doutorado em Filosofia pela Universidade Federal de Uberlândia (UFU). Doutor em Filosofia pela UFSCar. Mestre, Bacharel e Licenciado em Filosofia pela FFC/Unesp. Possui pesquisa na área de Filosofia Moderna com ênfase na filosofia de Immanuel Kant. Atua, na Graduação, com disciplinas ligadas a: Filosofia, Filosofia da Educação, Ética e responsabilidade social. Metodologia Científica, Prática de Pesquisa e Trabalho de Graduação (TCC); e na Pós-graduação, com: Ética Profissional, Fundamentos da Educação, Metodologia da Pesquisa. Editor das Revistas: Trilhas Pedagógicas; Empreendedorismo, Gestão e Negócios; Perspectivas em Ciências Tecnológicas. Membro do Banco de Avaliadores do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior - BASis (MEC).





# Sumário

<b>Prefácio</b> .....	<b>11</b>
Marcio Tadeu Girotti	11
<b>Introdução</b> .....	<b>15</b>
<b>Capítulo 1</b> .....	<b>19</b>
Competências: lições preliminares	
<b>Capítulo 2</b> .....	<b>23</b>
Administração escolar: democrática e participativa x autoritária e centralizada	
<b>Capítulo 3</b> .....	<b>31</b>
Gestão educacional contemporânea: a inveja e sua interferência na gestão educacional participativa	
<b>Capítulo 4</b> .....	<b>37</b>
Liderança educacional	
<b>Capítulo 5</b> .....	<b>51</b>
O líder resiliente	
<b>Capítulo 6</b> .....	<b>55</b>
Liderança emocional: Os desafios do líder-gestor e as consequências da mudança significativa	
<b>Capítulo 7</b> .....	<b>65</b>
Inteligência emocional: interpessoal x intrapessoal e suas relações na organização	
<b>Capítulo 8</b> .....	<b>71</b>
As emoções no ambiente de trabalho	
<b>Considerações finais</b> .....	<b>77</b>
<b>Referências</b> .....	<b>79</b>



## Prefácio

*Marcio Tadeu Girotti<sup>1</sup>*

O que esperar de uma obra que tem por título e tema “As competências do líder-gestor educacional” com ênfase na análise da experiência de gestor vinculado à organização escolar privada? Esta é a primeira questão que emerge ao se deparar com um texto que procura evidenciar a teoria e prática do gestor educacional, do líder que precisa ter a consciência da mudança para atuar na transformação de seu próprio ambiente de trabalho em vista da própria transformação educacional, que conduz os educandos para a prática da vida além dos limites da escola.

Pensar em ‘competência’ tem suas particularidades. O que é? Qual a função? Qual a consequência de quem tem? Competência não é simplesmente ser ‘competente’, ser apto a fazer algo, mas sim ser possuidor da competência. Isso soa estranho, mas competência, na verdade, é habilidade! Ou seja, a competência de alguém é a habilidade que ela detém para fazer algo, mas não como aptidão para isso, e sim com os instrumentos que ela possui que permitem ter as capacidades necessárias para empreender .

A competência do líder-gestor é saber gerenciar, liderar, coordenar, perceber, experimentar, proceder, modificar e empreender. O líder-gestor não é só um Líder, ele é empreendedor. Empreender significa construir, e quem constrói, tem em vista transformar. Nosso líder-gestor tem a tarefa de transformar o ambiente diante das mudanças sócio-políticas, a fim

---

<sup>1</sup> Fatece

de compreender o novo e atuar com ações que mobilizem seu grupo de trabalho, permitindo empreender as modificações. Para isso, é preciso competência.

No âmbito da Gestão Escolar, nos deparamos com o diretor, na figura de líder, com um papel de autoridade, que manda naquele ambiente. Essa postura de gestor é algo que vem sendo debatido em vista de uma mudança de postura daquele que precisa, ao mesmo tempo, ser atuante, respeitado e autoritário, no sentido de “mandar e saber que vai ser obedecido”. Aqui nasce uma problemática: os indivíduos não gostam de ser mandados e não gostam de obedecer a quem atua com autoridade. Mas como manter a ordem? A questão que se impõe, na verdade, é: como um líder pode ser um líder-gestor sem autoridade?

A proposta desta obra é justamente verificar a postura do líder-gestor educacional, o diretor, o coordenador, o gestor que atua no ambiente educacional e tem que lidar com uma nova sociedade, que passa por transformações rápidas e dinâmicas, que caminha com uma nova geração de jovens e estudantes, assim como adultos e trabalhadores que precisam acompanhar as mudanças de uma época. Assim, a presente obra tem por intuito estudar e analisar as competências do líder-gestor educacional em instituições de ensino, verificando o papel do Líder-gestor educacional e a contribuição de sua prática pedagógica junto às consequências para o processo educativo. Isso tudo em uma instituição privada!

Agora, por que estudar a figura deste líder em uma instituição privada? Esta é uma questão que permeia toda a obra, já que ela contempla, em oito capítulos, o desenvolvimento lógico-conceitual do papel da gestão escolar em meio à prática do líder-gestor com a proposta de uma nova postura contemplando as competências para a gestão escolar no âmbito do perfil ensino-aprendizagem.

Diante de uma nova sociedade, é preciso também de uma nova escola. Isso quer dizer: há novos alunos, há novos

professores, há novos gestores, há novos funcionários, de modo geral. Como resolver isso? Como trabalhar o nosso presente contínuo diante do novo que emerge a cada momento? Para isso é preciso renovação! No entanto, não estamos falando de uma renovação no sentido de derrubar o edifício do conhecimento, limpar o terreno e construir novos alicerces, mas sim uma renovação no sentido de aprimoramento, atualização, reciclagem, novos aprendizados.

Tendo isso em vista, a autora concentra a análise no papel do líder-gestor educacional dentro da proposta dos Parâmetros Curriculares Nacionais (PCN), que traz em seu enredo a perspectiva educacional do “ensino-aprendizagem”, o ensinar ao mesmo tempo em que se aprende. O líder precisa aprender a trabalhar em grupo, considerando que ele possui emoções e características pessoais, que podem comprometer suas ações ao mesmo tempo em que podem contribuir para novas edificações. Um líder precisa montar sua equipe e cuidar do grupo, precisa aprender para poder ensinar e ao ensinar ele também está aprendendo, com as novas experiências, novas situações, novas ações e novas correspondências do próprio grupo.

O ambiente escolar, hoje, não se resume mais à sua estrutura tradicional, hierárquica, autoritária e sem reflexão. A escola atual está passando por transformações que acompanham o ritmo das mudanças sociais, políticas, tecnológicas e familiares. É preciso certo dinamismo para que uma instituição escolar possa garantir o sucesso em sua tarefa: garantir a aprendizagem. Esse dinamismo precisa estar presente no líder-gestor, pois ele precisa ser ele mesmo, mas diante do novo que se coloca, ele precisa se reciclar, adquirindo novos conhecimentos, novos instrumentos, novas posturas, novas ações e novos meios de condução de sua atividade perante o grupo, para que o grupo reflita seu papel e exerça suas funções. É preciso, para isso, competência!

Com um aparato de significações, a proposta desta obra abrange o que há de mais novo e complexo neste século XXI: a

adequação da educação às transformações sociais por meio da flexibilidade e reflexão do sujeito da comunicação, que garante o aprendizado. O sucesso da gestão escolar está no veículo ensino-aprendizagem e na figura do líder-gestor educacional com sua nova postura didática e dinâmica em meio aos aspectos mutáveis da nossa sociedade em seu patamar sócio-político-educativo.

É preciso ressaltar que a importância desta obra não está no conteúdo que ela traz, mas sim na oportunidade que ela nos oferece: refletir sobre nossa prática enquanto educadores!

# Introdução

A questão da gestão educacional entrou para o campo educacional recentemente, pois houve uma grande evolução neste setor, trazendo, para os envolvidos no processo, benefícios. Isso, devido ao fato da proposta tradicional não mais conseguir atingir os desafios contemporâneos impostos pela sociedade, não atendendo assim, às necessidades da atualidade.

A administração escolar trazia em suas raízes uma cultura centralizadora e autoritária. Porém, com tal evolução, o exercício da liderança fica inadequado com o novo modelo de escola.

Ao desatar as amarras do lado operacional, o gestor escolar percebeu-se inserido em um contexto muito maior, cujo dinamismo precisava ser incorporado pelas instituições de ensino. E não foi o setor educacional que naturalmente identificou a necessidade de mudança e se preparou para esse processo. Ao contrário, a dificuldade de sobreviver em um novo contexto social e econômico impeliu as escolas a buscarem novos caminhos (COLOMBO, 2004, p. 238).

No entanto, faz-se necessária uma gestão moderna, na qual a existência de um líder com perfil, com novos conhecimentos, habilidades e atitudes, é de extrema relevância, é essencial para atender as novas demandas, de aprimorar a instituição educacional em todos os seus aspectos. Nesse sentido, cabe ao líder-gestor educacional adquirir uma postura adequada, formar uma equipe comprometida, com iniciativa no contexto escolar, no qual estão inseridos.

Portanto, fica o dever de superar o caráter personalista de liderança, definindo os papéis de cada líder.

A liderança é um processo dinâmico, os seus efeitos não são tangíveis, mas sempre revertem em benefício do grupo. É um trabalho que requer sacrifícios e habilidades especiais, sobretudo a capacidade de comunicação interpessoal e de interpretação dos desejos e aspirações dos membros do grupo. Supõe também a capacidade de superação da diversidade grupal e a formulação de um pensamento comum que englobe as diferenças de pensamento e aspirações, trazendo para o seu meio novas oportunidades (VIEIRA, ALMEIDA e ALONSO, 2003, p. 104-105).

Sabemos, então, que uma equipe comprometida se constitui a partir da ação de um líder capaz de mobilizá-la, que tenha credibilidade como implementador e seja inovador. Mas para que isso aconteça, é primordial que o profissional em questão assuma seu papel de aprendiz, investindo na sua própria formação continuada, na sua reciclagem.

Vieira, Almeida e Alonso (2003), comentam que:

Aprender a trabalhar em conjunto [...] é uma condição necessária para a formação do cidadão em uma sociedade democrática. [...]. No caso da escola, o trabalho coletivo constitui preocupação mais recente e nem sempre encontra aceitação por parte dos diretores ou mesmo dos professores que, por força do hábito de trabalhar isoladamente, vêem nisso uma perda de tempo ou uma tarefa suplementar.

Colombo (2004) afirma que para mobilizar a sua equipe, o líder deve ser criativo, deve perceber o macro, deve saber trabalhar em equipe, ser ágil nas resoluções de problemas e saber se comunicar com eficiência. Esses aspectos são as competências de cada um, ou melhor, são as competências individuais, as quais contribuem para o sucesso da instituição.

A presente obra destina-se ao estudo das competências do líder-gestor educacional nas instituições de ensino. Esta, no entanto, surgiu do desejo e necessidade em pesquisar o tema em estudo, a fim de ampliar e obter um conhecimento mais específico sobre o papel desse profissional, decorrente das experiências que vivenciei em



instituições educacionais privadas. Enfim, tal vontade surgiu mediante observações da postura do profissional em questão, uma vez apresentada na prática, de maneira contraditória do que deve ser.

Entretanto, minha intenção aqui é a de apresentar uma análise que realizei sobre o papel do líder-gestor educacional em uma instituição educacional privada, sua contribuição para a prática pedagógica e suas consequências no processo educativo.

Com isso, tenho o intuito de partilhar, com os educadores em geral, da teoria e da prática educativa dos profissionais em serviço, propiciando a aquisição de conhecimentos e análises, reflexões sobre a profissionalização, a fim de ampliar suas visões, alertando-os de tal importância e consequências no processo.

A obra é apresentada em oito capítulos, contemplando os aspectos mais relevantes quanto às competências do Líder-Gestor Educacional na Organização Escolar Privada.

O Capítulo 1, “Competências”, apresenta os conceitos, definições da palavra, bem como sua especificidade e consequências favoráveis no âmbito social e educacional.

O Capítulo 2, “Administração Escolar: democrática e participativa x autoritária e centralizada” ressalta o conceito de Administração em sua forma mais geral e abstrata, de forma clara e objetiva. Apresento, aqui, aos leitores, sua importância em qualquer sistema gerencial, indicando a necessidade da conscientização dos líderes-gestores em relação ao aspecto participativo da escola, discutindo também sobre a organização de uma instituição escolar com caráter autoritário e centralizado que não permite uma transformação em sua concepção administrativa.

O Capítulo 3, “Gestão Educacional Contemporânea: a inveja e sua interferência na gestão educacional participativa”, examina a inveja como um aspecto da estrutura organizacional, explanando suas características tanto positivas, quanto negativas, bem como suas interferências na gestão educacional.

O Capítulo 4, “Liderança Educacional”, apresenta o conceito de liderança propriamente dita, contemplando as características de

um bom líder, o líder democrático, a importância do “feedback” positivo na gestão em serviço. Exponho aspectos sobre a formação, o perfil e habilidades de um líder-gestor educacional e sua importância para garantir uma gestão democrático-participativa dentro da instituição educacional.

O Capítulo 5, “O Líder Resiliente”, explica o significado da palavra resiliência e o adjetivo aplicado ao líder, apresentando aos leitores o dever das instituições, o de tornar as pessoas mais flexíveis, abertas, criativas, livres, mais inteligentes, equilibradas, comunicativas frente à diversidade de situações que aparecerem.

Já o Capítulo 6, “Liderança Emocional: os desafios do líder-gestor e as consequências da mudança significativa”, relata basicamente os assuntos abordados, enfatizando aspectos das sociedades emergentes, contemporâneas com diversas transformações e as consequências no mundo instável, o qual exige um novo tipo de liderança.

O Capítulo 7, “Inteligência Emocional: interpessoal x intrapessoal e suas relações na Organização” aborda conceitos relativos à inteligência e ao seu envolvimento com as habilidades pessoais, relatando também sua interferência no desempenho profissional, nas relações entre as pessoas no ambiente de trabalho.

E, por último, o Capítulo 8, “As Emoções no Ambiente de Trabalho” permite ao leitor refletir sobre suas ações de um modo geral, relacionando-as com as emoções positivas e negativas, seus estados de humor, as consequências do contágio emocional nas relações. Contempla tanto uma visão geral dos aspectos das emoções na vida pessoal, quanto uma visão mais específica, no caso das emoções na vida profissional, ou melhor, dentro de uma organização.

Enfim, a obra apresentada tem o objetivo principal de despertar nos educadores que estão trabalhando ou pretendem atuar na área, a refletir sobre suas práticas, quando do desenvolvimento de suas funções, quer seja no âmbito educacional, social ou cultural da sociedade contemporânea.

# Capítulo 1

## Competências: lições preliminares

Competência é a capacidade de relacionamento, de liderança, de gestão; a capacidade de resolução de conflitos, de problemas com criatividade. É a capacidade de planejar, gerir, organizar, decidir. Também é a capacidade de ser flexível, de ser adaptável; além de saber se interagir com o meio, com as pessoas, com as culturas, ou seja, a capacidade de comunicação eficaz e eficiente.

De acordo com (FERREIRA, 2005, p. 249) a definição da palavra Competência é: “Faculdade que a lei concede a funcionário, juiz ou tribunal para apreciar e julgar certos pleitos ou questões; capacidade, aptidão; alçada, jurisdição”.

E a palavra Competente é definida por (FERREIRA, 2005, p. 249), como: “Que tem competência; capaz. Próprio, adequado”.

Com essas definições, podemos dizer que é um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes de alguém, o qual proporciona o desenvolvimento pessoal e profissional, relacionada com o desempenho.

Libâneo (2004, p. 103), relata algumas competências dos gestores, da equipe técnica de uma escola, especificando-as no âmbito educacional:

Para que o trabalho em equipe funcione, os membros da escola precisam aprender determinadas competências: capacidade de comunicação e expressão oral, habilidades de trabalhar em grupo, capacidade de argumentação, formas criativas de

enfrentar problemas e situações difíceis. Por parte dos diretores, e coordenadores pedagógicos, é preciso capacidade de liderar e gerir práticas de cooperação, em grande grupo, de modo a criar uma outra cultura organizacional, ou seja, uma mentalidade de organização escolar instituída a partir das percepções, modos de pensar e agir, práticas, próprias da cultura existente entre os integrantes da equipe escolar.

Para os autores Ropé e Tanguy (1997), As competências se enriquecem com todas as aptidões que se destacam dos saberes técnicos, ou seja, a os que dizem respeito ao saber-ser, saberes - sociais, a capacidades de se comunicar e de representar.

No entanto, existem dois tipos de competências segundo Boyatzis e Mackee (2006): a competência pessoal e a competência social.

Em relação à competência pessoal, os autores abordam tal conceito afirmando que esta diz respeito às capacidades que determinam como lidar consigo mesmo, como a autoconsciência e a autogestão.

Faz parte da autoconsciência: o autocontrole emocional, a auto-avaliação precisa e a autoconfiança.

Vale ressaltar que, para os autores, o autocontrole emocional permite identificar as próprias emoções e reconhecer seu impacto, utilizando-se das intuições para as tomadas de decisão. Já a auto-avaliação precisa, permite conhecer os pontos fortes e os limites. E com a autoconfiança, permite possuir um sólido senso de valor próprio e capacidade.

Faz parte da autogestão: o autocontrole emocional, a transparência, a adaptabilidade, a superação, a iniciativa e o otimismo.

Boyatzis e Mackee (2006), afirmam que com o autocontrole, as pessoas, os líderes-gestores são capazes de manter as emoções destrutivas e os impulsos sob controle. Com a transparência, demonstram honestidade, integridade e ser dignos de confiança. Com a adaptabilidade, permite ser flexíveis em se adaptar a situações e em superar obstáculos. Já a superação, permite que aprimorem o

desempenho. E tendo iniciativa e otimismo, fazem com que estejam preparados para agir e aproveitar as oportunidades, bem como enxergar o lado bom dos acontecimentos.

Em relação à competência social, os autores relatam que esta diz respeito às capacidades que determinam como as pessoas administram os relacionamentos, como a consciência social e a administração de relacionamentos.

Faz parte da consciência social: a empatia, a consciência organizacional e o serviço.

Portanto, a empatia permite a percepção das emoções das pessoas, a compreensão de suas perspectivas e o interesse por suas preocupações. Já a consciência organizacional, permite a identificação das tendências, das redes de decisões e da política. E o serviço, diz respeito ao reconhecimento da atenção às necessidades dos subordinados, clientes e compradores.

Faz parte da administração de relacionamentos: a liderança inspiradora, a influência, o desenvolvimento das pessoas, a catalisação de mudanças, o gerenciamento de conflitos e o trabalho em equipe e colaboração.

Contudo, a capacidade de liderança inspiradora, permite a orientação e motivação com a utilização de uma visão. A influência diz respeito à capacidade de utilização de uma variável de táticas para a persuasão. Já o desenvolvimento de pessoas, está relacionado ao cultivo das capacidades com a utilização de “feedback” e orientação. Com a catalisação de mudanças, permite iniciar, administrar e liderar em uma nova direção. Com o gerenciamento de conflitos e o trabalho em equipe e colaboração, os líderes-gestores são capazes de solucionar desavenças e incentivar a cooperação e a criação em equipe.



## Capítulo 2

### **Administração escolar: democrática e participativa x autoritária e centralizada**

Primeiramente, nos registros a seguir foi abordado o conceito de Administração em sua forma mais geral e abstrata, de forma clara e objetiva, devido a sua importância em qualquer sistema gerencial. Para tanto, o conteúdo será registrado de acordo com os relatos de Paro (2006).

Segundo o estudioso da área, a Administração é um processo através do qual os administradores tentam dirigir as tarefas do pessoal numa organização, a fim de conseguir realizar os objetivos da instituição que gerencia. E complementa o conceito, dizendo que a função da Administração é a de fazer as atividades, por meio das pessoas e para que se tornem eficazes, depende da sua capacidade de gerenciar.

Em relação à gerência, o autor relata que ela constitui o controle do trabalho, a gerência eficaz implica controle e este é o conteúdo básico da administração. Nesse sentido, complementa afirmando que uma vez que o gerente tem de se utilizar do trabalho de uma equipe, o que determinará seu sucesso ou fracasso dependerá de sua capacidade de fazer o pessoal produzir os resultados necessários.

A gerência enquanto controle do trabalho de uma equipe, encontra-se presente na prática e na teoria da administração na sociedade.

No entanto, em relação ao modelo burocrático de organização, Paro (2006, p. 70), relata em sua obra que:

[...] por suas próprias características - ao constituir-se numa práxis preponderantemente reiterativa, portanto, conservadora, não criadora -, propicia a cristalização de princípios e procedimentos que acabam por dificultar a busca de soluções novas para os problemas que vão surgindo, comprometendo assim, o alcance de maior eficiência e produtividade.

Em seguida, comenta que:

[...] a administração passou a adotar medidas tendentes a reduzir a resistência do trabalhador e a melhor adaptá-lo ao processo de trabalho. Essas medidas vão desde o estabelecimento de relações humanas mais amistosas e cordiais entre os trabalhadores e entre esses e seus superiores hierárquicos, passando pela modificação de algumas rotinas de trabalho que visem a torná-lo menos monótono e cansativo (Paro, 2006, p. 70).

Pode-se dizer, com isso, que com a mudança eficaz de uma organização burocratizada, os trabalhadores conseguem e podem participar de decisões internas na empresa, por meio da cogestão.

Enfim, Paro (2006) conclui sua teoria dizendo que ao examinar o conceito de administração, constatou que a atividade administrativa é condição necessária na vida das pessoas, enquanto utilização de recursos para alcançar fins e que ela está presente nas mais diversas organizações sociais.

Também diz que a administração constitui num instrumento que se articula com a conservação do *status quo* e com a transformação social.

Nesse sentido, o autor volta-se para a Administração Escolar refletindo-a como instrumento e sua importância.

A recuperação desse caráter instrumental de toda administração é de importância decisiva para o exame da atividade administrativa em nossas escolas, já que, somente a partir dessa



perspectiva, é possível conceber a possibilidade de uma Administração Escolar voltada para a transformação social (PARO, 2006, p. 123).

Tal importância ainda faz-se necessário analisar seu caráter em muitas instituições educacionais que se apresenta na sociedade sendo ainda conservador da teoria e da prática de sua Administração Escolar.

Sendo assim, pode-se afirmar que o problema da educação escolar é visto como sendo de natureza administrativa. E que é verificado no cotidiano das escolas, um número excessivo de normas, regulamentos com caráter burocratizado, totalmente desvinculados da realidade e com isso, são inadequados à solução dos problemas, dificultando o andamento da instituição.

O que também é visto, diz respeito à rotina repetitiva e a burocratização das atividades profissionais dentro da escola, deixando de atingir os fins educativos, ou seja, a qualidade do ensino, dentre outros aspectos.

Entretanto, Paro (2006) comenta que a gerência como controle do trabalho de toda a equipe, faz presente na realidade concreta da unidade escolar. E que o diretor como gerente tem a função de fazer cumprir as determinações dos órgãos superiores do sistema de ensino, além de ser educador com o papel de cuidar da busca dos objetivos educacionais da escola, juntamente com a equipe técnica-pedagógica, bem como com os professores e alunos.

Em relação à posição do diretor escolar, este é visto por todos os envolvidos no processo educacional como detentor do poder com autonomia, dificultando a percepção de que as condições em que acontece a educação escolar e as determinações sociais fazem com que ele se torne impotente para resolver a maioria dos problemas que vão surgindo.

Contudo, é válido afirmar que tal administração é de natureza conservadora de sua teoria e prática, pois na realidade os objetivos a serem atingidos são mantidos apenas em discurso.

Porém, há a Administração Escolar comprometida com a transformação social, àquela Administração democrática, descentralizada, pois seus interesses são comuns a todos, ou melhor, seus interesses dizem respeito aos objetivos educacionais e o processo pedagógico escolar, mantendo as técnicas e os métodos adequados.

É com essa Administração que as escolas caminham para a racionalidade social. Mas não é somente isso, ela deve criar mecanismos que possibilitem a participação da comunidade.

Para Paro (2006), a Administração Escolar democrática tem como característica a participação coletiva, ou seja, a participação dos diversos setores da escola e da comunidade nos processos de decisão (funcionários, professores, pessoal técnico-pedagógico, alunos e pais), mas para que isso ocorra faz-se necessário que a coordenação do esforço humano coletivo (assim chamada pelo autor) seja função de grupos concretizando relações de colaboração recíproca entre os envolvidos.

No entanto, é preciso a conscientização dos líderes-gestores em relação a esse aspecto participativo da escola, pois a organização de uma instituição escolar com caráter autoritário e centralizado não permite uma transformação em sua concepção administrativa.

E, além disso, numa situação em que o dirigente se vê no comando sozinho, devido à autonomia conquistada por ele em relação ao poder superior, tende a tirar vantagens pessoais de sua gestão, administrando em causa própria sem articular seus interesses com os interesses de sua equipe. Em consequência disso, o diretor acaba fazendo com que o grupo tenha maior resistência a pressões, gerando assim, falta de consenso para a tomada de decisões, a qual deveria ser baseada no interesse de todos os envolvidos no processo educativo, numa gestão colegiada.

Vale reescrever abaixo, as falas de Paro (2006, p. 163):

Numa administração autoritária e centralizada na figura do diretor, basta que este e mais alguns de seus auxiliares mais diretos dominem os conhecimentos e técnicas de gerência e administração. O mesmo não acontece numa administração democrática, em que não existem chefes colocados autoritariamente sobre os demais, visto que as responsabilidades administrativas foram distribuídas juntamente com a autoridade.

Com isso, é criada uma nova visão de futuro, pela qual introduzem-se novas formas de aprendizado organizacional, gerando novas idéias, vontades, sentimentos e emoções.

Considerando que o trabalho participativo da gestão educacional é o melhor investimento para a prática da democracia que é a mediação para a formação dos alunos para a cidadania.

Nesse sentido, vale comentar que o líder-gestor com oportunidades de sucesso deve propiciar condições para envolvidos no processo educativo, à sua equipe de trabalho também alcançarem o sucesso que almejam em sua carreira. Para que isso aconteça, cabe a todos atuarem de forma dinâmica, desempenhando seu papel com coerência sendo capaz de saber, de querer fazer, de saber fazer, de saber ser e saber criar.

Segundo Libâneo (2004), não há possibilidades de uma escola atingir seus objetivos e sua proposta curricular sem possuir formas de organização e de gestão; e que para ser mais democrática deve empenhar-se na promoção da qualidade do ensino-aprendizagem. E assim, comenta que para os objetivos é útil que os diretores, coordenadores pedagógicos e professores compreendam os processos de tomada de decisões do Estado e do sistema educativo, para que possam exercer uma gestão democrática e participativa.

Ao falar-se de Administração Escolar, de Gestão Escolar, é importante registrar o conceito construído por Libâneo (2004, p. 101):

A gestão é a atividade pela qual são mobilizados meios e procedimentos para se atingir os objetivos da organização,

envolvendo, basicamente, os aspectos gerenciais e técnico-administrativos. Nesse sentido, é sinônimo de administração.

É também de importância relatar o conceito de Direção, segundo o autor:

A direção é um princípio e atributo da gestão, mediante a qual é canalizado o trabalho conjunto das pessoas, orientando-as e integrando-as no rumo dos objetivos. Basicamente, a direção põe em ação o processo de tomada de decisões na organização, e coordena os trabalhos, de modo que sejam executados da melhor maneira possível (LIBÂNEO, 2004, p. 101).

Nesse sentido, cabe afirmar que numa concepção técnico-científica de escola, como diz Libâneo (2004), a direção é centralizada numa pessoa. E numa concepção democrático-participativa, o processo de tomada de decisões se dá no coletivo.

A participação é um meio de que possibilita a democracia, ou melhor, um meio que possibilita a o envolvimento de todos os envolvidos no processo educativo.

Diante disso, a participação se fundamenta na autonomia do pessoal, dando a oportunidade de definir em conjunto os rumos do trabalho. Portanto, uma gestão democrático-participativa, tem na autonomia um dos seus maiores princípios, o trabalho em equipe de forma colaborativa e solidária.

Na concepção de gestão democrático-participativa, Libâneo (2004), propõe os seguintes princípios:

- Autonomia das escolas e da comunidade educativa;
- Relação orgânica entre a direção e a participação dos membros da equipe escola;
- Envolvimento da comunidade no processo escolar;
- Planejamento das tarefas;
- Formação continuada para o desenvolvimento pessoal e profissional dos integrantes da comunidade escolar;

- Utilização de informações concretas e análise de cada problema em seus múltiplos aspectos, com ampla democratização das informações;
- Avaliação compartilhada; e
- Relações humanas produtivas e criativas assentadas na busca de objetivos comuns.

Mas para que isso ocorra, faz-se necessária a capacidade de liderança da direção e da coordenação pedagógica, os quais são a gestão, ou melhor, os gestores da instituição que tem o dever de, segundo Libâneo (2004), qualificar os processos de ensino e aprendizagem que propiciam resultados de aprendizagem dos alunos.

Contudo, cabe destacar aqui alguns fatores que, para o exercício da direção e coordenação pedagógica numa instituição com gestão democrática, são essenciais. São eles: autoridade, responsabilidade, decisão, disciplina e iniciativa.

Anteriormente, esses gestores tinham um perfil de práticas burocráticas, conservadoras, centralizadas e autoritárias, porém, apesar de existirem ainda, em pouca quantidade, os profissionais que delegam o trabalho de sua equipe, atualmente há práticas de gestão democrático-participativa, liderança, atitudes flexíveis, conscientização e compromisso em relação às mudanças na educação de acordo com as exigências da sociedade contemporânea.



## Capítulo 3

# **Gestão educacional contemporânea: a inveja e sua interferência na gestão educacional participativa**

Um dos aspectos da estrutura organizacional referente ao pessoal envolvido no processo que interfere na gestão educacional é a inveja.

A inveja está presente nas relações e é analisada como um sentimento que provoca conflitos e propicia condições para transformação na gestão organizacional no que se diz respeito aos princípios éticos, de responsabilidade social e de respeito mútuo. Esta traz outros sentimentos, como o de inferioridade, dificuldade de aceitação, culpa sentimento de destino injusto e desejo por algo de terceiros.

Por outro lado, a inveja pode ter características positivas, construtivas quando, por exemplo, um indivíduo deseja adquirir para si qualidades, bens e posses que nos admira outros, por meio do seu próprio esforço. Nesse sentido, torna-se um sentimento estimulante, aumentando o sentimento de ambição e a competição saudável para se obter o que se deseja.

Porém, deve-se preocupar com os indivíduos que não conseguem controlar seus sentimentos prejudicando os demais, pois não é possível evitar que as pessoas invejem.

Machado (2003) relata que a inveja pode ser classificada em três categorias: a inveja sublimada, que inclui os indivíduos que sentem inveja, mas não conseguem superar esse sentimento,

utilizando-o para o seu próprio crescimento; a inveja neurótica, que inclui os indivíduos que sentem inveja e sofrem com isso, sem fazer nada para mudar suas atitudes, são deprimidos, amargos e ansiosos. Já a inveja perversa, se refere a indivíduos que são invejosos e que buscam destruir seu objeto de inveja. São difíceis de se encontrar em organizações, pois destroem suas próprias relações de trabalho.

Machado (2003) comenta que dentre outros fatores que podem desencadear processos de inveja estão a presença de lideranças que representam papéis de heróis ou até de mitos. A própria existência de mitos e heróis em uma organização já remete a um modelo de gestão centralizado, que se contrapõe a uma liderança eficaz.

Nesse sentido, cabem às organizações utilizar diferentes estratégias para enfrentar esse sentimento no que se diz respeito ao aspecto destrutivo. Para tanto, deve discutir as atitudes, analisá-las e trabalhá-las.

Para gerenciar a inveja nas organizações, Beck (1998) propõe estratégias como: a cooperação e trabalho em equipe, gestão participativa, flexibilidade e autonomia, programa de salários redondos, participação de lucros, negociação de conflitos, avaliação de mérito e potenciais e sistema de informação.

É importante ressaltar que gerenciar o sentimento de inveja nas organizações tanto escolar como não escolar é possível, mas faz-se necessário levar em conta suas crenças, seus valores, seu pessoal, o papel da liderança.

“A organização que possui uma gestão competente e que permeia as suas ações apoiada numa ética de responsabilidade é capaz de reduzir os fatores de indução da inveja”. (BECK, 1998)

Nesse sentido é interessante pensar-se nos modelos tradicionais de gestão e planejamento da educação.

Segundo Gentilini (2001), desde os anos 80 verifica-se o surgimento de uma diversidade de tendências que apontam para a construção de modelos inovadores mais adequados às



transformações que estão ocorrendo em todos os setores da sociedade.

Em relação à gestão educacional, pode-se dizer que uma organização é o espelho de seu processo de tomada de decisão, ou seja, processos centralizadores refletem organizações centralizadoras. Já organizações que são democráticas, são aquelas que possibilitam participação de todos os envolvidos, intervenções dos mesmos.

Um aspecto relevante à mudança desses modelos tradicionais de gestão e planejamento da educação é a comunicação, pois é através dela é que se realiza a interação social, deixando de lado o isolamento de pessoas numa organização.

Gentilini (2001) diz que nas organizações em que a gestão é orientada pela racionalidade da eficiência e resultados, a comunicação aparece tão-somente como transmissão de ordens, determinações, normas e regulamentos. Ela é instrumental à manutenção e funcionamento de uma dada estrutura técnica que se sobrepõe aos indivíduos da organização e dos quais se espera que, instruídos e treinados sobre o que devem e não devem fazer, contribuam o máximo possível para o bom funcionamento da organização, considerando-se que ela não pode perder seu lugar em uma sociedade altamente competitiva.

O autor complementa a sua idéia dizendo que a opção dos gestores, no caso dos processos de tomada de decisão em um modelo alternativo de gestão, deve se situar no campo democrático e que a aceitação de que tomar decisões é um processo coletivo e não pessoal, garantindo por uma prerrogativa de quem ocupa cargos nas organizações, é fundamental para construir um modelo de gestão fundado na racionalidade cultural e comunicativa.

Enfim, o que caracteriza uma gestão clássica, tradicional é a desconfiança. Para que haja tal mudança, também, as organizações devem criar um ambiente prazeroso, comunicativo, no qual as pessoas se sintam respeitadas quanto à subjetividade, à criatividade, à inovação, à autonomia.

Em relação à comunicação, Gentilini (2001) finaliza sua reflexão dizendo que se deve promover uma completa reformulação do conceito tradicional de comunicação, a transmissão de informações, em que se pressupõe um emissor e um receptor passivo, como nos modelos clássicos de gestão. Deve-se, no entanto, considerar que os integrantes de uma organização são atores e que a comunicação é uma forma de reinterpretção de significados relacionados aos padrões culturais, pessoais, etc.

Diante do que foi relatado, vale ressaltar que na década de 1990 gerou-se um debate sobre a necessidade de se firmar um acordo entre vários setores sociais e políticas.

Nesse contexto, Krawczyk (1999) comenta que no caso da educação pública, isso implica um novo modelo de gestão, como já fora citado no presente artigo, que tem como proposta reestruturar o sistema por intermédio da descentralização financeira e administrativa, dar autonomia às instituições escolares e responsabilizá-las pelos resultados educativos. E complementa dizendo que a inovação vem acompanhada de políticas voltadas para a compensação das desigualdades extremas.

Essas políticas de descentralização levam à revisão de conteúdos escolares, a fim de adequá-los aos novos conhecimentos, permitindo também uma renovação metodológica e o fortalecimento das relações da escola com a sociedade.

Portanto, deve-se entender a gestão escolar como a base para os fins pedagógicos de uma instituição, e não somente para os fins administrativos, pois é possível encontrar propostas de gestão escolar que atingem o processo ensino-aprendizagem. Nesse sentido, as questões pedagógicas passam a fazer parte da gestão escolar e as questões administrativas são pensadas em relação a elas e não isoladamente.

De acordo com Krawczyk (1999), a escola educa tanto pela conduta que se expressa nas relações cotidianas, que é exigida também dos alunos, quanto pela via do conteúdo formal. Nesse sentido, a gestão escolar como espaço de socialização e os valores

que estão em jogo nesse processo vêm ganhando cada vez mais atenção nos debates sobre política educativa e estratégias de desenvolvimento.

Contudo, pode-se afirmar que a gestão educacional é a chave do processo de transformação educativa, ou seja, do aspecto burocrático, autoritário para o aspecto democrático, por constituir um espaço de interação e inclusão dos alunos e de toda a comunidade educativa.



## Capítulo 4

### Liderança educacional

Quando se fala em Marketing, estamos falando de “modelo de ser”. E na educação o principal marketing que há é a forma de como o líder lida com a sua equipe.

Uma das principais características de um líder é a de ser virtuoso, pois é esta que ordena o porte exterior do mestre de acordo com a modéstia. Assim, ele adquire uma amabilidade para conquistar o afeto de seus alunos. Deve também, almejar e ter o direito de receber o apreço, bem como o respeito de seus liderados.

É negado a um líder forçar ou coagir alguém a fazer a sua vontade, pois isso significa “poder” e não “liderança”. Ele deve sim, ter a habilidade de levar as pessoas a fazerem de boa vontade o que lhe é proposto, devido à sua influência pessoal. Isso se chama autoridade. Do contrário, caso se aproveite do fato de ocupar um lugar de poder, estará comprometendo os relacionamentos, o que dificultará o exercício e a aceitação de sua influência.

A Liderança Educacional vem sendo considerada como estratégia fundamental para a implementação de mudanças necessárias à educação do século XXI. Nesse sentido, o líder deve analisar e atuar de acordo com as circunstâncias imprevisíveis, planejar o previsível e definir rumos para o bem comum. Senso assim, conseguirá alcançar os objetivos e as metas que deseja atingir. Vale ressaltar ainda que o líder educacional desse século rompe a barreira das diferenças, estabelece parcerias, tem controle sem estar no comando... mas para isso, são necessários o conhecimento teórico e a experiência prática.

Segundo Lück (2000), a gestão escolar é eficaz quando os dirigentes, ao liderarem as ações da escola o fazem orientados por uma visão global e abrangente do seu trabalho. Diz que é necessário que o dirigente conheça quais são os aspectos que favorecem o desenvolvimento da escola e da qualidade de suas ações.

A autora acima, relata também que a liderança efetiva da direção da escola é um fator primordial na qualidade da gestão e do ensino, pois dirigentes de escolas eficazes são líderes, capazes de estimular os professores e funcionários, bem como todos os envolvidos na comunidade educativa. Com essa postura, o dirigente demanda o desenvolvimento de habilidades específicas e a transformação do sentido do seu trabalho, pois proporciona um ambiente positivo e o desenvolvimento de seu próprio potencial.

Lück (2000) conclui sua visão sobre os indicadores para a qualidade na gestão escolar e ensino, afirmando que nas escolas eficazes, seus dirigentes exercem supervisão do trabalho dos professores, entendida como um processo de observação, “feedback”, apoio e orientação da melhoria do desempenho profissional.

Em relação ao “feedback”, Freitas (2003) diz que para que esse processo ocorra faz-se necessário que o líder seja específico, indique acertos e erros, ofereça o “feedback” positivo, começando pelos acertos para depois discutir os enganos e ofereça também, sugestões sobre o que pode ser feito para resolver problemas.

Vale ressaltar que as instituições que melhoram significativamente, são aquelas que orientam seu trabalho no sentido de estabelecer metas para a melhoria da aprendizagem, do desempenho de seus alunos e das condições para promovê-la; melhorar e aumentar a capacidade de mobilização de pessoas em torno da educação. Além disso, se compromete com o desenvolvimento de programas de alcance a longo prazo, bem como utilizar recursos e desenvolver o espírito de equipe.

Lück (2000) diz que a escola não pode ser melhor do que o conjunto integrado de seu potencial. Dessa forma, a liderança do diretor escolar, quando efetiva, está continuamente voltada para a minimização de arestas eventuais que surgem em decorrência de relações interpessoais mal orientadas, e para a construção de uma produtiva sinergia de trabalho compartilhado.

Na visão de Freitas (2003), o processo gestor é integral, envolvendo o líder e liderados. O gestor lida com inúmeras informações, com tomada de decisões, entre outros recursos. Relata que os líderes educacionais democráticos, participativos e pró-ativos têm um papel decisivo nas transformações, articulando e adaptando as instituições às questões inovadoras sem esquecer-se de sua missão principal.

Para obter sucesso, faz-se necessário que o líder crie um ambiente de possibilidades, lapidando talentos, descobrindo novos paradigmas, novos potenciais, ajudando também a alcançar objetivos e metas. Além disso, deve incentivar e motivar os liderados a fim de fazê-los darem o melhor de si. Enfim, comprometendo-se com o seu crescimento e o crescimento coletivo. Mas para que isso se concretize faz-se necessário que o líder haja com afetividade e sensibilidade, demonstrando habilidades, conhecimentos e valores.

Nesse sentido, vale ressaltar que o verdadeiro líder, além de motivar pessoas, mobilizá-las, oferece “feedback”, afim de levar os seus liderados a desenvolverem-se integralmente. É criativo, carismático, comprometido, flexível. É comunicador, competente, corajoso, colaborador, etc. É aquele que focaliza sempre os aspectos fortes dos liderados, investe tempo nos outros e não tem medo de perder o poder ou ser substituído. Enfim, é aquele que conduz a mudanças e cria novas realidades.

Para Freitas (2003), nem todo administrador ou gestor tem a competência para atuar como líder; nem todo bom professor líder em sala de aula, adorado por seus alunos, com bom domínio de conteúdo e calor humano, tem a competência necessária para

liderar reuniões e assembléias de grande vulto ou novos projetos educativos. Contudo, os valores, as habilidades e o desempenho, necessários ao exercício da liderança, poderão ser estimulados e desenvolvidos mediante exemplos, simulações, desafios, outros, que proporcionem ação-reflexão-ação.

A autora ressalta a importância do sistema educacional em oferecer à sociedade resultados que antecedem às necessidades das pessoas, da sociedade e do mundo do trabalho.

Além dos conceitos, pressupostos e afins, vale relatar os “sete C’s do Gestor Educacional”, escrito por Gomes (2002). São eles: cuidado, confiança, comprometimento, controle, clareza, consistência e constância de propósito.

Contudo, todo marketing tem um papel primordial para questionar paradigma, cuja função é colocar em risco toda uma estrutura que procura uma mudança em todos os sentidos instituídos.

Quando uma instituição procura mudar as estruturas externas, necessita também de uma mudança interna. Por quê? Porque toda mudança não se faz em partes, em fragmentos, ou seja, não é algo cartesiano, mas, no entanto, para funcionar terá de ter uma ação de macro-mudança.

O gestor tem que assumir uma postura de um líder democrático, o qual possui uma macro-visão do cosmo, atitudes, habilidades para incentivar a equipe a fim de aprender a trabalhar em conjunto.

Toda liderança requer esforço pessoal. Requer uma abertura e humildade. Necessita de um trabalho interior para que haja motivação externa. O líder é o primeiro a mostrar atitudes e comportamentos de mudança. Ele sempre será avaliado por toda a equipe, pela qual é responsável.

Levando essa idéia à escola, com uma frase conhecida por muitos: “Quem ama, educa!”, somente faz sentido quando o educador/gestor e todos os envolvidos no processo educativo, os quais fazem a instituição caminhar, têm em mente que educar é



tornar-se co-responsável pelo educando e a todos que participam diretamente ou indiretamente do âmbito escolar.

Isso quer dizer que se a educação for algo meramente comercializado, no grosso da palavra, não haverá uma educação que ama; pois a raiz da palavra amor é algo incondicional – ágape e não um “amor-filos” e nem um “eros-sexual”.

Na medida em que o gestor trás um novo paradigma de liderança, este deve ter em mente que os novos modelos de educar não são inadequados, pois a verdadeira educação necessita de “firmeza” e “ternura” como já falava La Salle (1958).

E é por meio disso que se define um líder, além de ser servicial.

Contudo, para que um estabelecimento funcione, faz-se necessário ter uma visão abrangente sem submeter-se a procurar ser violento nas propagandas e jamais prometer algo que não será capaz de praticar, de cumprir.

Ser frágil é ser humano e parecer valente é tornar-se corrupto.

#### **4.1 Conceito de liderança**

Segundo Hunter (2004), liderança é a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir aos objetivos para o bem comum.

Para este autor, a honestidade, a confiabilidade, o bom exemplo, o cuidado, o compromisso, ser bom ouvinte, o respeito, o encorajamento, entre outros, são qualidades de caráter essenciais para liderar com autoridade.

Ainda relata que a chave para a liderança é executar as tarefas enquanto se constroem os relacionamentos. Os líderes verdadeiramente grandes têm essa capacidade de construir relacionamentos saudáveis.

O líder deve incentivar e dar condições para que as pessoas se tornem o melhor que podem ser. Mas para que isso ocorra, é

necessário que o líder seja um servo. Sendo assim, construirá autoridade, pois é servindo e se sacrificando que sua postura se concretizará.

É válido ressaltar que com essa nova postura de gestores, líderes, estes estarão deixando de lado o chamado velho paradigma e construindo um novo paradigma. Como? Hunter (2004) afirma que como o papel do líder é servir, numa organização os empregados devem estar dispostos na linha de frente servindo aos clientes e garantindo que suas verdadeiras necessidades sejam satisfeitas. Além, disso, diz que o supervisor da linha de frente deve começar a ver os empregados como clientes, dedicando-se a identificar e preencher suas necessidades e assim por diante. Com essa nova postura, nova atitude, o gerente adota um novo paradigma, reconhecendo que o seu papel não é impor regras e dar ordens à camada seguinte, mas sim, servir.

Hunter (2004) também dá grande valor no que se diz respeito às intenções e ações do líder. Nesse sentido, complementa sua idéia dizendo que todas as intenções do mundo não significam nada se não forem acompanhadas por nossas ações. Já intenções mais ações é igual a vontade. Relata que somente quando nossas ações estiverem de acordo com as nossas intenções, é que nos tornaremos pessoas harmoniosas e líderes coerentes. Este é o modelo para liderar com autoridade, segundo o autor.

A liderança começa com a vontade, que é a nossa única capacidade como seres humanos para sintonizar nossas intenções com nossas ações e escolher nosso comportamento. É preciso ter vontade para escolhermos amar, isto é, sentir as reais necessidades, e não os desejos, daqueles que lideramos. Para atender a essas necessidades, precisamos nos dispor a servir e até mesmo a nos sacrificar. Quando servimos e nos sacrificamos pelos outros, exercemos autoridade ou influência. E quando exercemos autoridade com as pessoas, ganhamos o direito de sermos chamados de líderes (Hunter, 2004, p. 70).

Como líderes, podemos fornecer todas as condições, mas são as pessoas que devem fazer as próprias escolhas para mudar. No entanto, podemos motivá-las a fim de influenciá-las em suas escolhas.

Ser líder é um desafio constante do homem e das organizações no mundo moderno. As mudanças políticas e econômicas, os processos produtivos e o mundo do trabalho requerem a atualização constante de conhecimentos, habilidades, competências e valores.

De acordo com Boyatzis e Mackee (2006) a liderança é motivadora, mas também estressante e solitária; é o exercício de poder e influência. E comenta que é por isso que muitas vezes eles são deixados de lado, de fora no apoio e nos relacionamentos com as pessoas.

#### **4.2 Da formação, do perfil e das habilidades do líder-gestor educacional**

É importante comentar, antes de qualquer coisa, que o gestor escolar sabe compreender antes de agir, sabe utilizar sua reflexão e seu julgamento, apoiado em suas experiências. É aquele que sabe suscitar o interesse, a inovação e a criatividade.

Segundo Lima (2006), numa nova organização escolar, o papel do gestor é inspirar iniciativas destemidas tanto dos professores quanto dos alunos. O gestor precisa fazer parte da alma da escola. Diz ainda que a gestão, hoje, é cada vez menos uma questão de saberes especializados e cada vez mais uma questão de princípios e de habilidades próprias para favorecer certa qualidade no estar juntos e no espaço coletivo.

E quanto à área de relacionamento interpessoal/ inteligência emocional assim classificada por Ribeiro (2002), o líder-gestor deve ter a habilidade de se comunicar eficazmente, de mobilizar a equipe escolar e comunidade local, de facilitar processos, de

desenvolver equipes, além de saber negociar e resolver conflitos, de avaliar e dar “feedback” ao trabalho dos outros.

Entretanto, o papel da escola é manter alta a capacidade de leitura do mundo em que está inserida, de acordo com os sinais dos tempos. Isso significa qualidade na educação.

Para Lima (2006), qualidade é a capacidade de atender, durante todo o tempo, às necessidades do cliente. Para ser eficaz precisa estar centrada no cliente, visar o futuro, melhorar continuamente e, sobretudo, buscar respostas rápidas. A qualidade não se faz só com tecnologia. Ela se faz com pessoas capacitadas, treinadas, lideradas e motivadas. Qualidade em educação se faz com participação e envolvimento das pessoas.

No que se diz respeito aos educadores, o seu envolvimento na busca de qualidade constitui um aspecto fundamental nos processos de melhoria da qualidade. Além disso, deve-se dar importância ao aperfeiçoamento, pois se tanto os educadores como a comunidade educativa como um todo não fizer esse esforço, não atingirá seus objetivos pretendidos.

Lima (2006) vem complementar a idéia acima, afirmando que o gestor precisa cuidar, dedicando atenção especial, dos processos de melhoria. Ele é o primeiro responsável de fazer crescer a qualidade da escola. E, portanto, é ele que vai propiciar a cada educador as condições para desenvolver e utilizar seu potencial, vai procurar desenvolver e manter um clima organizacional que conduza os educadores à excelência na sala de aula, na biblioteca, na recepção ou na secretaria.

Vale ressaltar que o gestor previne os erros e ajuda na correção dos mesmos para adquirir qualidade.

Em relação à tecnologia, aspecto já comentado anteriormente, Neves (2001) relata que a gestão contemporânea tornou-se um espaço mais dinâmico devido à expansão da tecnologia, por esta ter trazido desafios não só para os professores, mas também para os gestores da educação que possui um papel essencial e uma responsabilidade social em liderar o processo de

transição para uma educação capaz de formar o cidadão que vive e trabalha no terceiro milênio.

Ao relatar o papel do gestor, no que se refere à inserção das tecnologias, Neves (2001) comenta sobre as seis dimensões essenciais, nas quais o gestor educacional deve estar inserido: a dimensão pessoal, a dimensão pedagógica, a capacitação inicial e continuada de seu grupo de profissionais, a dimensão em relação aos alunos, em relação à infra-estrutura e a articulação com a comunidade.

No que se diz respeito à dimensão pessoal, Neves (2001) diz que está relacionada ao aprendizado que o próprio gestor deve buscar, pois todo dirigente precisa compreender porque as escolas devem ter acesso à tecnologia. Além disso, precisa investir no seu próprio conhecimento, assimilar o novo e encarar a mudança como um movimento natural para si mesmo e para a instituição onde atua.

Quanto à dimensão pedagógica, afirma que se refere à capacidade do gestor de superar a racionalidade tecnológica, assumindo o compromisso ético de inserir as novas linguagens e tecnologias no projeto pedagógico da escola.

Em relação à capacidade inicial e continuada de seu grupo de profissionais, Neves (2001) comenta que assim como o gestor, os professores e o corpo técnico-administrativo devem ter acesso a todo conhecimento para que possam transformar a escola em uma atuante comunidade de aprendizagem.

Vale ressaltar que as novas tecnologias preparam educadores e educandos para ampliarem a autonomia, as possibilidades de aprendizagem, rompendo as fronteiras do saber.

Em relação aos alunos, estes são aliados dos gestores e professores, pois estão prontos para enfrentar o desafio, pois já nasceram em um mundo mediado pela tecnologia e consideram-na parte intrínseca em suas vidas.

Quanto à infra-estrutura, Neves (2001) relata que nossas escolas não foram planejadas, organizadas nem construídas para o

uso das tecnologias, portanto, oferecer as bases operacionais que deixam fluir naturalmente o uso da tecnologia exige do gestor grande dose de autonomia, iniciativa, criatividade e capacidade de captação de recursos e de negociação com diferentes atores.

Já a última dimensão, a da articulação com a comunidade, cabe ao gestor que não se limite a pedir ajuda à comunidade e que saiba oferecer as tecnologias para capacitar essa comunidade que é sua parceira.

Para Neves (2001), as seis dimensões são inter-relacionadas e sua combinação provoca uma sinergia que movimenta a escola e faz do gestor o líder empreendedor, capaz de contribuir com a ruptura de uma cultura pedagógica e gerencial superada pela dinâmica da ciência e do conhecimento, levando sua instituição a novos patamares de qualidade.

Caruso e Salovey Salovey (2007) distribuem as várias funções de administradores e líderes com seus potenciais obstáculos em seis áreas principais. São elas: criar equipes eficientes, planejar e decidir com eficiência, motivar as pessoas, comunicar uma visão, promover mudanças e gerar relacionamentos interpessoais efetivos.

Relatam que o líder com inteligência emocional faz bom uso dos quatro pilares da educação (aprender a conhecer, a fazer, a ser e a conviver) ao identificar como se sentem todos os participantes e o próprio líder; ao identificar esses sentimentos para orientar o pensamento e o raciocínio das pessoas envolvidas; ao compreender como os sentimentos podem mudar e se desenvolver com o desenrolar dos acontecimentos e ao administrar os sentimentos de modo a estar aberto aos dados que eles contêm, incorporando-os a suas decisões e atitudes.

Diante das colocações acima, os autores citados comentam que o líder com a habilidade de identificar as emoções sabe o que as pessoas sentem, conversa sobre os sentimentos e expressa-os quando preocupados, consegue mostrar como se sente, sorri

quando feliz ou satisfeito, lê as pessoas com precisão e tem a capacidade de reconhecer os próprios sentimentos.

Identificar as emoções é a habilidade número um. Essa habilidade consiste de uma série de diferentes aptidões, como perceber acuradamente como você e os outros se sentem, sentir a emoção na arte e na música, expressar sentimentos e ler nas entrelinhas (CARUSO, 2007, p. 35).

Já o líder que também utiliza as emoções é um pensador criativo, capaz de inspirar as pessoas, concentra-se nas coisas importantes quando as emoções são fortes e seus sentimentos ajudam a moldar e mudar crenças e opiniões.

A habilidade de usar nossas emoções com inteligência pode alicerçar, o pensamento criativo. Quando as pessoas conseguem transitar entre humores, elas vêem as coisas sob diferentes pontos de vista, e essa mudança de perspectiva resulta muitas vezes em novas maneiras de enxergar o mundo (CARUSO, 2007, p. 47).

Ao ser capaz de compreender as emoções, o líder, como diz Caruso e Salovey (2007) tem a habilidade de tirar conclusões corretas sobre as pessoas, sabe quais as coisas certas a dizer, faz boas previsões sobre o que as pessoas sentem. Além disso, possui um rico vocabulário emocional, entende quando alguém sente emoções conflitantes e tem um conhecimento emocional apurado.

A capacidade de compreender emoções é a mais cognitiva, ou mais ligada ao pensamento, das quatro habilidades da inteligência emocional. Ela envolve um considerável conhecimento das emoções, bem como a capacidade de compreender o que as causa, quais as relações entre elas, como elas transitam de um estágio para outro e como isso tudo pode ser expresso em linguagem (CARUSO, 2007, p. 55).

O quarto passo do modelo de Caruso e Salovey (2007) é o de administrar as emoções. Com relação a isso, significa tal habilidade

como a habilidade de incorporar ao pensamento os sentimentos próprios e alheios. E ressalta ainda que os atributos da pessoa capaz de administrar as emoções diz respeito às emoções que concentram a atenção, fortalecendo o comportamento adaptativo, além de conseguir se animar, acalmar ou manter o humor conforme a necessidade, ou seja, o líder com essa característica leva uma rica vida emocional.

A administração bem-sucedida das emoções subentende que nossa conduta é guiada tanto por nossos pensamentos como por nossos sentimentos. Essa habilidade nos permite integrar cognição e afetos para gerar soluções efetivas. A idéia de que existe paixão por um lado e razão por outro representa uma falsa dicotomia que pode nos induzir à crença equívoca de que nossos sentimentos não são nem racionais nem informativos (CARUSO, 2007, p. 69).

Ninguém precisa esperar por uma oportunidade para desenvolver e utilizar suas habilidades. Ao ampliar sua compreensão sobre os fatos e seus atos, o líder-gestor educacional estará desenvolvendo suas habilidades emocionais para poder trabalhar com sua equipe.

A formação do líder-gestor educacional ocorre peça por peça, situação e situação e emoção a emoção, como diz Caruso e Salovey (2007). E ela ocorre quando se é inteligente com a relação às emoções. O autor, ainda, complementa sua idéia afirmando que ter emoções ajuda o líder a ser mais inteligente.

Nos capítulos a seguir, será abordada a questão sobre Liderança Emocional e os desafios do líder-gestor educacional, sua importância e as conseqüências da mudança de postura, bem como a questão sobre a Emoção no que se diz respeito ao seu papel e sua importância nas relações dentro da organização.

Diante disso, há duas dimensões como fundamental para a formação desse profissional: a reflexão e a ação, pois é dentro da organização que o líder-gestor educacional deixa sua marca tanto



com as atividades de sua reflexão, quanto da sua ação, as quais contribuem para as competências e comprometimento em uma sociedade em mudança.

E mais, a formação humanística e com a construção de uma visão global permitem que o gestor, o administrador compreenda o meio social, político, econômico e cultural em que está inserido, bem como uma maior facilidade em tomar decisões.

Enfim, o perfil desejado desse profissional em serviço depende da ética e do empreendedorismo atuantes com competência técnico-científica diante das transformações do mundo.

Suas habilidades dependem da compreensão do todo de forma integrada e sistêmica com espírito crítico, analítico e lógico.

Enfim, para que a formação do líder-gestor seja significativa, faz-se necessário o autodesenvolvimento por meio de observações, análises críticas constantes do seu próprio comportamento, dos acontecimentos, sendo capaz de dialogar e tomar decisões com as pessoas, valorizando as diferentes visões.

Contudo, ao falar-se de formação, perfil e habilidades, faz-se necessário registrar os comentários de Libâneo (2004) em relação ao papel, mais especificadamente, do diretor e da coordenação pedagógica, os quais são considerados os gestores da instituição, por delegar atividades à equipe de profissionais que atuam no mesmo ambiente educacional e, em conjunto.

Ambos assumem atividades de direção e coordenação, ambos recebem a delegação de coordenar o trabalho coletivo e a manutenção do clima, das condições de trabalho e do ambiente formativo para o desenvolvimento pessoal e profissional das pessoas da escola (LIBÂNEO, 2004, p. 217).

O autor, então, conceitua o papel do diretor, como o responsável pelo funcionamento administrativo e pedagógico, pois desempenha a gestão geral da escola, as funções administrativas (com o financeiro, com os recursos materiais, com a supervisão

geral das obrigações do pessoal, com a comunidade) e delega a parte pedagógica ao coordenador pedagógico.

Já o coordenador pedagógico, tem o papel de responder pela viabilização, integração e articulação do trabalho pedagógico-didático, possuindo um contato direto com os professores, auxiliando-os na construção adequada de aprendizagens dos alunos, buscando a qualidade do ensino. Além de monitorar a prática pedagógica dos professores, por meio de observações, reflexões e intervenções. Enfim, esse profissional tem o dever de planejar, coordenar, gerir, acompanhar e avaliar.

Contudo, é interessante registrar as falas de Prado Martins (1991) ao relatar sobre o papel do Orientador Pedagógico, assim chamado pelo autor, em relação às suas capacidades, habilidades, atitudes. Prado Martins (1991) diz que esse profissional deve ser capaz de proceder com delicadeza, dominar pela calma, saber encorajar, agir com firmeza, localizar e delimitar os problemas com rapidez e buscar soluções inteligentes, pensar com acerto, planejar com todos os detalhes, enfrentar as soluções diversas e ter habilidade para fazer críticas.

Isso tudo, para garantir uma gestão democrático-participativa dentro da instituição educacional, visando a qualidade do ensino, ou seja, a qualidade do processo ensino-aprendizagem.

## Capítulo 5

### O líder resiliente

Há tempos nota-se a necessidade de desenvolvimento de atividades e novas experiências, nos sistemas e nos processos de ensino, ou melhor, nas instituições educacionais como um todo, para que as pessoas possam enfrentar as diversas situações do dia-a-dia nas sociedades.

Para tanto, as instituições têm o dever de tornar as pessoas mais resilientes, ou seja, mais flexíveis, abertas, criativas, livres, mais inteligentes, equilibradas, autênticas, disponíveis, comunicativas frente à diversidade de situações que aparecerem.

Nesse sentido, vale ressaltar a importância do comportamento correto do líder-gestor educacional ao tomar decisões. Ele deverá ser capaz de se auto-regular e se auto-controlar no que se diz respeito aos conhecimentos, experiências, emoções, sentimentos, aos estudos mais aprofundados de seu papel quanto mediador no processo educativo, decorrente de transformações e exigências da sociedade emergente.

Tavares (2002, p. 57) comenta:

Ser resiliente, como temos insistido, consiste em adquirir uma certa invulnerabilidade sem se tornar insensível, indiferente. Resiliência é o resultado do desenvolvimento de certas capacidades ao nível do próprio *self*, da identidade de permanecer e evoluir no fluxo e refluxo livre, dialógico, dialético e triádico da inter, intra e transpersonalidade, teses que nos são caras e que temos defendido noutras intervenções orais e escritas.

Todos esses conceitos funcionam natural e espontaneamente no interior da dinâmica do psiquismo do ser humano dotado de inteligência, de vontade, de liberdade e, por conseguinte, consciente, livre e responsável pelos seus próprios actos.

O autor comenta também que as organizações serão resilientes quanto maior for a sua semelhança com as pessoas, constituindo-se mais democráticas, flexíveis, autônomas, descentralizadas havendo partilha entre o líder-gestor e os funcionários no que se diz respeito aos processos de decisão, ou seja, mais resilientes; diferentes das organizações burocráticas que são mais rígidas, lentas nas respostas, centralizadas, individualistas, fechadas, menos competitivas, menos eficazes.

Nesse sentido, é cabível relatar que para tornar uma organização mais resiliente, o líder-gestor deve desenvolver capacidades adequadas à exigência dessa nova sociedade para que possa ter maior qualidade.

Sendo assim, pode-se chamar de uma organização resiliente aquela que considera o sucesso de todos os envolvidos no processo, aquela que demonstra e atua com postura reflexiva, inteligente, responsável, competente, confiante, empática, solidária. Enfim, uma organização viva, aberta ao diálogo e às mudanças da sociedade emergente; aspectos que as organizações burocráticas deveriam ser para responder aos desafios de novos tempos, formando assim, o homem total.

E Tavares (2002, p. 62), comenta:

Na sociedade emergente, tudo aponta para organizações capazes de respostas rápidas e eficazes, ainda que os custos sejam mais elevados. Mas esta rapidez e eficácia não se compadece com sistemas burocráticos demasiado complexos, pesados, lentos, rígidos, concentrados, autoritários. Não se defende nem aconselha o caos, a confusão, a anarquia mais ou menos organizada, embora, hoje, saibamos que as organizações mais democráticas, rápidas, eficazes, flexíveis, persistentes, resilientes são as que respondem melhor aos desafios dos novos tempos.

Porém, sabe-se que uma organização que deseja ser mais resiliente não poderá descuidar dessas exigências para que possam atingir seus objetivos. Daí a importância do papel, da atuação eficaz do líder-gestor educacional, a fim de promover tais mudanças, deixando sua equipe segura com espírito empreendedor; e aberta a novas descobertas, desafios.

Tudo isso, para que as pessoas sejam formadas, preparadas aos enormes desafios que as esperam na sociedade em constante transformação. Portanto, observa-se que os discursos que parecem claros, direcionados, estão longe de ser concretizados na prática, nas atitudes das pessoas aos sistemas de ser, de estar, de ter, de querer, de poder. Sendo que para haver resiliência, faz-se necessária a prioridade na formação do novo cidadão.

O desenvolvimento de capacidades de resiliência na formação de cidadão e profissionais para a sociedade emergente parece impor-se simplesmente pelo seu significado sem ser preciso fazer a sua demonstração. Entender esta mensagem e pô-la em movimento é contribuir para a construção de sociedades menos burocratizadas mais democráticas, solidárias e tolerantes, humanas. Visto que, por natureza, é inerente ao ser humano enquanto pessoa ser flexível e persistente, resiliente (TAVARES, 2002, p. 65).

As pessoas, então, deverão utilizar-se de diferentes estratégias, conteúdos de aprendizagem, bem como aprender a lidar dentro de um ambiente turbulento, sabendo fazer escolhas em diversas situações da vida no cotidiano.

Tavares (2002) comenta também da importância da construção de uma cultura que incentive e desenvolva uma liderança saudável, colocando líderes de confiança em cada setor para realizarem atividades ao nível de planejamento estratégico, da própria organização, de gestão, por meio de idéias inovadoras, de quebra de paradigmas, para que a mudança dentro da organização aconteça com uma visão de futuro, com espírito empreendedor.

Em relação às iniciativas de política social, educativa, científica e investigativa, Tavares (2002) relata que estas deverão inscrever-se nesta dinâmica, do contrário fracassarão.

Vale ressaltar que no sistema educativo, o líder-gestor juntamente com sua equipe, devem repensar os currículos, o projeto político-pedagógico como um todo, para que possam ser abertos caminhos nas relações sociais e pessoais, com a própria identidade.

Contudo, a resiliência contribui para o re-equilíbrio das pessoas para que sejam mais felizes, pacíficas, compreensivas, cordiais, colaboradoras, tolerantes, democráticas, desburocratizadas, humanas, enfim, resilientes dentro de uma sociedade emergente, contemporânea.

## Capítulo 6

### **Liderança emocional: Os desafios do líder-gestor e as consequências da mudança significativa**

Nas sociedades emergentes, contemporâneas as pessoas estão tendo que se deparar com diversas transformações. Dentre elas com um mundo mais instável e mais perigoso, aos novos sistemas sociais que não satisfazem as necessidades das famílias e comunidades, ou seja, têm que se deparar com os conflitos que aí existem em maior quantidade.

Com isso, cabe ao líder-gestor entender o mercado, a tecnologia, as pessoas dentre outros fatores que afetam e fazem parte da organização.

Segundo Goleman (2006), vivemos em mundo novo que exige um novo tipo de liderança e, por isso, o suficiente para as pessoas audaciosas liderarem nestes tempos de incerteza, os desafios são imensos.

E complementa sua idéia afirmando que essas mudanças, ou melhor as mudanças políticas, econômicas, tecnológicas e sociais afetam os ambientes físicos e sociais das pessoas, abalando o cenário empresarial, pois as instituições lutam para se manter e levando modelos organizacionais à transformação radical. Porém, as transformações levam as pessoas a imaginar possibilidades e encontrar maneiras de tornar seus sonhos, realidade.

Goleman (2006) também comenta que pessoas estão surgindo em meio às transformações para inspirar outras em suas

organizações, instituições e comunidade. Com isso, ajudam a encontrar novas oportunidades dentro dos desafios de hoje, criando esperanças nesses momentos de incerteza, medo e desespero. Enfim, elas fazem com que as pessoas consigam ir adiante, em busca de seus objetivos. Essas pessoas são chamadas pelo autor de “líderes ressonantes”.

Para ele, os grandes líderes são ressonantes, pois são motivadores e obtêm resultados satisfatórios, além de construírem relacionamentos ressonantes. São pessoas com grande inteligência emocional que é o ingrediente-chave para produzir esses relacionamentos.

Vale ressaltar suas verdadeiras palavras diante do assunto relatado:

Os líderes ressonantes estão sintonizados com aqueles ao seu redor. Isso resulta em pessoas trabalhando em sincronismo entre si, em sintonia com os pensamentos (o que fazer) de cada um. Os líderes que conseguem criar ressonância são pessoas que ou de maneira intuitiva entendem ou trabalharam muito para desenvolver a inteligência emocional – principalmente as competências de autoconsciência, autogestão, consciência social e administração de relacionamentos. Eles agem com uma clareza mental, e não apenas por um capricho ou seguindo um impulso (GOLEMAN, 2006, p. 4).

Pode-se dizer que hoje muitas organizações que prestam serviços, principalmente às comunidades e à sociedade, que se encontra em um processo de mudança estão oferecendo mais trabalhos eficientes, eficaz e recompensador para que consigam com mais rapidez atingir seus objetivos. Para isso vê-se principalmente em instituições escolares o desenvolvimento de novos processos e procedimentos a fim de responderem às mudanças.

Por outro lado, há também muitas organizações que supervalorizam comportamentos destrutivos e toleram discórdias. Além de proporcionar pouco tempo, motivação e encorajamento



relevantes para o cultivo de habilidades e práticas, sem a preocupação da redução de aspectos estressantes.

Há, no entanto, várias pessoas nas posições de líder-gestor que nunca foram ressonantes por buscar apenas o poder e por não compreender a liderança propriamente dita.

Mas os líderes têm achado difícil sustentar a ressonância com o passar do tempo, pois eles próprios não colocam em prática sua inteligência emocional, diferentemente dos líderes que utilizam-se dela para superar os desafios do cotidiano, além da questão sobre as exigências da sociedade emergente.

E ainda mais, as pessoas não estão dando muita importância ao desenvolvimento de práticas que possibilitam a capacidade de criar e sustentar a ressonância diante dos desafios.

Um outro ponto relevante a destacar se refere ao que Goleman (2006) expressa sobre a chamada “Síndrome do Sacrifício” em que se deparam os líderes, devido aos desafios encontrados nas organizações.

Ele comenta que para os líderes que comandam as organizações, alguns de seus desafios, como as escolhas não são totalmente claras, como as tomadas de decisões são comunicadas com certa complexidade. Sendo assim, surge a solidão e conseqüentemente o estresse do poder.

O problema não reside apenas no estresse de poder. O estresse tem sido parte da realidade do líder e sempre o será. O problema é o pouco tempo para se recuperar. Muitos líderes fracassam em administrar o *Ciclo de Sacrifício e Renovação* que deve ser controlado a fim de manter a ressonância. Em vez disso, os líderes se sacrificam continuamente em seus trabalhos (GOLEMAN, 2006, p. 7).

Segundo o autor, existe três motivos que fazem com que as pessoas manter a ressonância, caindo assim em dissonância e se mantendo nela.

O primeiro motivo citado por ele é justamente a Síndrome do Sacrifício, o qual se refere a um crescimento exagerado do estresse do poder, pois é exigido do líder a influência com poder e isso repercute um estresse inevitável. Já o segundo motivo, se refere aos hábitos defensivos desenvolvidos pelos líderes para lidar com o estresse, que são maus hábitos que fazem com que eles mantenham um estado de negação diante dos acontecimentos. E o terceiro e último motivo diz respeito aos monstros que a própria organização cria, desenvolvendo ambientes tensos.

Os líderes devem manter a ressonância para que possam renovar e estar sempre em sintonia com seu corpo, mente, coração e com sua alma. Sendo assim, verão com clareza que o auto-sacrifício é inevitável nas organizações e que apenas funciona se o seu íntimo for levado em conta, pois sem a renovação o sacrifício se tornará muito grande com resultados destrutivos.

E por falar em desafios, cabe às pessoas que desejam tornarem-se grandes líderes focar sua atenção no desenvolvimento de seu intelecto, na compreensão e no controle das emoções, além de saber cuidar de seu corpo, indo ao encontro de seus sonhos para que possam atingir os objetivos de sua carreira

Goleman (2006) comenta que a renovação pode ser um processo consciente que evoque mudanças psicológicas e fisiológicas que poderão possibilitar a redução do estresse e do sacrifício, mas isso apenas se dá com a consideração, a esperança e a compaixão.

Para ele, a consideração significa estar atento, desperto e preocupado consigo mesmo e com o mundo ao seu redor. Esta é uma das chaves para a renovação que o líder deve praticar. É isso que acontece quando o líder é eficaz e consegue sustentar a eficácia diante da pressão constante, com flexibilidade cognitiva, criatividade e habilidades para solucionar problemas.

Já a esperança possibilita o líder-gestor em acreditar que o futuro que idealizou é possível de ser atingido, permitindo ao profissional encontrar suas visões e objetivos. Os líderes podem ser

mais resilientes e maior habilidade para criar ressonância quando são otimistas e quando experimentam a esperança e a consideração. E a esperança faz com que eles mobilizem energia para agir e usar recursos pessoais para o propósito desejado. Além disso, mantém as pessoas no caminho em meio aos desafios constantes, unindo todos.

E a compaixão, são os desejos e as necessidades dos outros entendidos pelo líder, bem como a sua motivação em agir de acordo com os seus sentimentos. Ao mesmo tempo em que o líder precisa demonstrar compaixão para abrir o caminho para a renovação, ele também precisa recebê-la, pois necessita saber que os outros se importam com ele, da estima positiva, do respeito, para poder seguir adiante.

O autor complementa sua idéia afirmando que essas três chaves, ou melhor, que o relacionamento dinâmico entre elas faz com que surjam emoções positivas, reduzindo os efeitos nocivos do estresse do poder e mantendo, assim, a renovação, a liderança. Além de estabelecer relacionamentos ressonantes.

Mas para seguir esse caminho deve-se passar por uma mudança intencional, segundo Goleman (2006), que se refere à identificação da visão pessoal e da realidade; e também da criação de instrumentos para a aprendizagem significativa.

Nesse sentido, o processo da mudança intencional auxilia os líderes no desenvolvimento das habilidades necessárias para que possam cultivar as chaves para a renovação, ou seja, para a liderança ressonante.

Os líderes de hoje enfrentam desafios sem precedentes que podem resultar em um ciclo vicioso de estresse, pressão, sacrifício e dissonância. Para reduzir os desafios inevitáveis do exercício da liderança, precisamos nos comprometer com um processo consciente de renovação diário e duradouro. Para isso,, a maioria de nós precisa transformar intencionalmente a abordagem de como nos administramos, e precisamos adotar novas posturas – práticas que nos possibilitem manter a

ressonância interna e a sintonia com aqueles que lideramos (GOLEMAN, 2006, p. 9).

No entanto, o autor relata que o líder deve acender a paixão das pessoas e mobilizar os recursos da organização em direção a um futuro emergente e mutável, sendo este seu desafio primário.

Deve estabelecer uma programação exigente, formular uma agenda clara para o futuro, desenvolver um projeto de pesquisa para a investigação do seu trabalho e dos demais envolvidos, sem esquecer da importância da administração correta de sua emoção nos momentos de comunicação entre as pessoas, sabendo fazer uma leitura delas de maneira precisa e construir uma sensação de comunidade numa atmosfera que possibilite a todos a absorção da paixão, da energia e do desejo de ir ao encontro de uma mesma direção positiva.

E mais, cabe ao líder-gestor educacional, como desafios na sua atuação, estar comprometido, em sincronia com as necessidades dos clientes e com o estilo de trabalho de seus funcionários, enfim, lidar com a síndrome do sacrifício, construir e sustentar a ressonância diante das grandes provações sendo otimista e realista ao mesmo tempo.

Nesse sentido, um líder ressonante é uma pessoa inspiradora, que cria um tom emocional positivo com os demais, capaz de saber o que se passa no coração e na mente com os que estão ao seu redor. É aquele que demonstra compaixão, tendo consideração consigo, como próximo e como ambiente em que está inserido.

Contudo, o líder-gestor educacional para se um bom líder precisa ter autocontrole que consome energia emocional e esforço para poder enfrentar o estresse crônico do poder, pois somente sendo assim ele faz com que seu corpo e mente estejam em constante alerta.

A condição do estresse é muito intensa porque além de todo estresse normal, o líder-gestor possui grande responsabilidade e

têm a necessidade e o compromisso de enfrentar as crises que ocorrem quase todos os dias.

Contudo, vale citar a afirmação de Goleman (2006, p. 38) ao comentar sobre a questão do autocontrole e das crises enfrentadas pelas pessoas que são realmente líderes:

Como líderes, enfrentamos crises, pequenas e grandes, como parte do trabalho do dia-a-dia. Frequentemente, surpreendemo-nos apagando incêndios, saindo de uma crise para outra. E somos bons nisso: os mais talentosos entre nós são inteligentes, têm foco, são independentes e providos de bastante energia. Possuímos excelente autocontrole e somos eficazes em controlar os impulsos e liderar as outras pessoas. Doamos bastante, lutamos pela existência, alcançamos nossos objetivos e resultados. Somos influenciadores e utilizamos nosso poder para o bem.

Parte do desafio de criar e sustentar a liderança consiste em reconhecer, administrar e guiar seu próprio processo de aprendizagem e mudança.

As mudanças significativas acontecem por acaso, pois quando o líder-gestor apresenta-se desatento em relação às mudanças desejadas por muito tempo, estas parecem ser intermitentes, ou seja, sem continuidade.

Para que isso não ocorra nas organizações, faz-se necessário que o líder tenha um modelo da mudança intencional, a fim de ajudar as pessoas a se compreenderem com motivação e entusiasmo em uma transformação pessoal bem-sucedida.

Porém, para que ela exista, os líderes devem focalizar-se em algumas descobertas, ou melhor, devem vivenciá-las para se tornarem a pessoa que gostariam de ser e viver. As descobertas dizem respeito ao eu ideal, o eu real, o plano de aprendizagem, a experimentação e a prática de novos hábitos e o desenvolvimento e manutenção de relacionamentos pessoais.

Nesse sentido, é importante relatar que o eu ideal é o que os líderes devem desejar para a sua própria vida. Já o eu real se

refere à ação do líder e a visão dos outros sobre ele, ou seja, seus pontos fortes e fracos. O plano de aprendizagem diz respeito do aproveitamento que se deve ter dos pontos fortes e do trabalho com os pontos fracos. A outra descoberta significa experimentar e praticar novos hábitos, isto é, os pontos fortes. E a última, ao desenvolver e manter próximos os relacionamentos pessoais e ressonantes, o líder terá possibilidades para encontrar a sua renovação.

Mas, sem esse esforço intencional, sem essa mudança significativa, o líder-gestor perderá a oportunidade para a transformação pessoal e os relacionamentos não serão realizados como gostaria. É necessário, então, ter comprometimento e coragem para ultrapassar os desafios e mudar positivamente.

As pessoas acreditam que podem ser realmente grandes líderes sem uma transformação pessoal estão enganando a si próprias. Não é possível inspirar as outras pessoas e criar relacionamentos ressonantes que gerem grandiosidade em famílias, organizações ou comunidades sem se sentir inspirado e sem trabalhar para ser a melhor pessoa. Devemos “ser a mudança que desejamos ver” (GOLEMAN, 2006, p. 189).

Mas isso não é fácil, porém o que é mais difícil para os líderes é serem honestos com eles próprios e se enxergarem, admitindo que precisam mudar, pois muitos querem manter-se distantes disso para evitar a vulnerabilidade do que pensavam que eram e na realidade não são o que gostariam.

Nesse sentido, vale ressaltar que a autodescoberta faz com que as pessoas se tornem grandes líderes e para muitas, até passarem por tudo isso, sentem que essa experiência de descoberta é dura e contraditória.

Portanto, a grande liderança não ocorre por acaso. Ela surge como resultado do trabalho árduo e também de sorte que exige muita atenção para criar e sustentar a ressonância.

Enfim, a mudança é possível, sim. Apesar de tanto sacrifício, as pessoas podem se renovar e tornar-se líderes ressonantes. Para tanto, é necessária a coragem e todos os preceitos aqui relatados para levar à tão sonhada mudança intencional, a mudança significativa.

E ao falar sobre desafios, mudanças, etc, novas formas de desempenho são cobradas dos líderes-gestores educacionais.

Na sociedade emergente, o profissional que tem o papel de liderar equipes como é o caso específico do líder-gestor educacional, deve estar preparado para ampliar sua perspectiva de atuação, contribuindo para o fortalecimento de propostas do grupo e também incentivar as pessoas ao seu redor a ter responsabilidades frente a essa nova sociedade, à sociedade contemporânea.

Nesse sentido, o maior desafio do líder-gestor educacional é o de perceber o aprendizado como solução para os problemas que surgem em sua prática cotidiana.

Além disso, deve desenvolver relacionamentos transculturais, sabendo trabalhar com toda a comunidade educativa, a fim de visar seu próprio sucesso.

Enfim, cadê ao líder-gestor educacional exercer seu trabalho em conjunto, pois é impossível obter qualidade em uma instituição sem uma equipe de trabalho, além de proporcionar um ambiente estruturado para que os conflitos possam ser superados harmonicamente.

As conquistas coletivas aproximam as pessoas. Os trabalhos de equipes motivam as pessoas na busca da superação de resultados, além de criarem a relação afetiva, fator importante no contexto social. Cabe ao educador dirigente reforçar o valor e a importância do trabalho em equipe, com a finalidade de alcançar a autonomia e a qualidade propugnadas pela organização que lidera (RIBEIRO, 2002, p. 42).

O gestor escolar, no entanto, deve distribuir as tarefas ou projetos para os membros da equipe que lidera, incentivando a colaboração, a cooperação e a troca, pois ele não sabe tudo e necessita de colaboradores para atingir os objetivos pretendidos, utilizando-se do alto desempenho de cada um, do comprometimento, da responsabilidade pelo trabalho a ser desenvolvido, bem como a compreensão do que se deve fazer.

Para tanto, o responsável pela instituição escolar deve dar oportunidades para que todos alcancem o poder e o sucesso tão desejado. Mas somente chegarão ao poder e ao sucesso por meio da reflexão e ação.



## Capítulo 7

# **Inteligência emocional: interpessoal x intrapessoal e suas relações na organização**

Inteligência não é um bloco único nem se reduz à capacidade de estabelecer relações adequadas; envolve uma multiplicidade de habilidades.

Já a inteligência emocional interfere de forma mais ou menos favorável no nosso desempenho como um todo, facilitando ou dificultando nossas percepções e relações. A interferência das emoções nos leva a atuar de forma inteligente a nosso favor ou contra nós.

A Inteligência Emocional compreende quatro domínios: autoconsciência, autogestão, consciência social e administração de relacionamentos. Os dois primeiros domínios determinam o quanto bem entendemos e administramos a nós próprios e nossas emoções; os dois últimos ditam quanto bem reconhecemos e administramos a emoção dos outros, construímos relacionamentos e trabalhamos em sistemas sociais complexos (GOLEMAN, 2006, p. 27).

A teoria da inteligência emocional considera oito tipos de inteligências, como a lógico-matemática, musical, lingüística, espacial, corporal, anestésica, pictórica, inter-pessoal, e intra-pessoal.

Nesse sentido, existem concepções que valorizam os aspectos emocionais da inteligência.

Goleman (2006), traz o conceito da inteligência emocional como maior responsável pelo sucesso ou fracasso das pessoas. Afirma que a maioria das situações de trabalho é envolvida por relacionamentos entre as pessoas e conclui dizendo que as pessoas com qualidade de relacionamento humano, como afabilidade, compreensão e gentileza têm mais chances de obter o sucesso.

O autor diz que a emoção também é responsável por nossas respostas e tem grande poder sobre as pessoas. Apresenta os seguintes níveis de inteligência emocional, ou seja, mapeia a inteligência emocional em cinco áreas de habilidades: auto-conhecimento emocional (autoconsciência), controle emocional (capacidade de gerenciar os sentimentos), auto-motivação (ter vontade de realizar, otimismo), reconhecer emoções nos outros (empatia) e habilidade em relacionamentos inter-pessoais (aptidão social).

Ainda relata que as pessoas que sabem controlar suas emoções são aquelas que obtêm mais sucesso na vida.

O auto-conhecimento emocional, o controle emocional e a auto-motivação, referem-se à inteligência intra-pessoal, isto é, a habilidade voltada para si mesmo. É a capacidade de formar um modelo verdadeiro de si mesmo e usá-lo de forma efetiva e construtiva.

Para Gardner, citado por Fulanetto (2007), a inteligência intra-pessoal é a capacidade de relacionamento consigo mesmo, auto-conhecimento, de admitir seus sentimentos e emoções a favor de seus projetos, é a inteligência da auto-estima.

Já o reconhecimento de emoções em outras pessoas e a habilidade em relacionamentos inter-pessoas referem-se à inteligência inter-pessoal, isto é, a habilidade de entender outras pessoas, o que as motiva, como trabalham, como trabalhar cooperativamente com elas.

Segundo o autor, também, a inteligência inter-pessoal é a habilidade de compreender os outros, a maneira de como aceitar e comunicar com o outro.

O autor complementa sua reflexão dizendo que todos nascem com o potencial das várias inteligências e a partir das relações com o ambiente, aspectos culturais, alguns são mais desenvolvidas ao passo que deixamos de aprimorar outras.

Em relação à emoção, Fulanetto (2007) mostra a sua importância relatando o conceito de sobrevivência, tomada de decisão, ajuste de limites, comunicação e união.

Quanto à sobrevivência, afirma que nossas emoções nos alertam quando as necessidades humanas não são encontradas: quando nos sentimos sós, nossa necessidade é de encontrar outras pessoas.

Quanto à tomadas de decisão, diz que nossas emoções são fontes valiosas da informação e que elas nos ajudam a tomar decisões.

No que diz respeito ao ajuste de limites, ressalta que quando nos sentimos incomodados com o comportamento de uma pessoa, nossas emoções nos alertam para ajustar nossos limites para nos proteger.

Nossas emoções nos ajudam a comunicar com os outros por meio das expressões faciais, com o olhar e com a escuta.

E por último, a união. Fulanetto (2007) diz que as emoções são a maior fonte potencial capaz de unir todos os membros a espécie humana.

Cardoso (2000) relata que pesquisadores e consultores constataram que apesar de exemplar formação técnica, fluência em idiomas e alto quociente de inteligência, o índice de profissionais fracassados é assustador, devido à arrogância, timidez e egoísmo presentes.

Comenta que os conhecimentos racionais precisam se equilibrar com os outros “conhecimentos” como os sentimentos.

Relata ainda que foi a partir daí que surgiu o conceito de “Inteligência Emocional”.

Para a especialista no assunto, o homem não é essencialmente emocional. O problema não está nas emoções. Diz que a questão é o controle e que a grande verdade filosófica da inteligência emocional é a arte de saber observar hora e local. E além do autocontrole, é necessário profundo conhecimento sobre você mesmo e sobre os outros.

Esses aspectos já foram exemplificados anteriormente, com o relato de Gardner, citado por Fulanetto (2007)

Nesse sentido, Cardoso (2000) afirma que auto-conhecimento, capacidade para o diálogo e auto-motivação são alguns caminhos para a inteligência emocional. Para ela, a inteligência emocional começa quando nascemos, pois a capacidade de se entender e entender o outro é um aprendizado que tem início nas relações primárias com os pais.

A especialista aponta alguns indícios para o sucesso: o primeiro passo para desenvolver é saber que há deficiência e pontos que precisam ser melhorados ou fortalecidos por meio de auto-análise e auto-questionamento.

Outro passo é a capacidade para o diálogo, cultivando a capacidade de escuta as pessoas que têm dificuldades para escutar apresentam baixa produtividade no trabalho e dificuldade para se relacionar, pois escutar exige uma atitude ativa, concentração e esforço intelectual) e o último passo é a capacidade de controlar sentimentos que é fundamental para o discernimento e a auto-compreensão.

Segundo o psiquiatra Bonoldi, citado por Cardoso (2000), há necessidade de entendermos o papel e a importância das emoções e parar de agir como se elas fossem um dado imutável. Diz que a função delas é preparar a pessoa para se posicionar no mundo, surgindo como um alerta. Completa sua reflexão, afirmando também, que assim que a pessoa deve agir baseada na reflexão, para que possa agir na realidade de uma forma mais produtiva.

O autor ressalta que quando se fala em exercício de inteligência emocional no trabalho, nada é mais revolucionário do que a habilidade para o diálogo, que no mundo cooperativo se chama “feedback”.

Afirma que é através do “feedback” que as pessoas sabem que um trabalho está sendo bem executado, que precisa aprimorá-lo, melhorá-lo ou reformulá-lo totalmente.

Conclui, então, comentando que sem ele as pessoas ficam no escuro, não têm idéia da avaliação que o chefe faz do seu trabalho, com os colegas ou o que se espera deles, e qualquer problema que existe só tende a se agravar com o tempo.

Vale a pena ressaltar em sua fala, que o líder legítimo é perfeitamente sintonizado com o efeito de suas palavras em sua equipe e que líderes com pouca empatia são mais inclinados a dar “feedback” de maneira danosa, que não abre caminho para sua correção, criando um resíduo emocional de ressentimento e distanciamento.

Sabe-se que na maioria das situações administrativas, os líderes tentam ser racionais e lógicos, respeitando as responsabilidades gerenciais, pois são pagos para pensar, decidir e agir com inteligência.

No entanto, o líder emocionalmente inteligente se prepara e faz planos, utilizando-se de suas habilidades para melhorar a sua eficiência interpessoal.

Mas para que o líder tenha Inteligência Emocional deve ter em mente os seis princípios que a determinam e saber aplicá-los com discernimento com as pessoas em sua volta. Enfim, deve se conscientizar de que as emoções são informações e não se consegue ignorá-las e nem ocultá-las, deve fazer com que elas estejam incorporadas às decisões a serem tomadas para que se tornem eficazes, seguindo padrões lógicos, universais e particulares.

De acordo com Goleman (2006), o fato de a Inteligência Emocional ser um fator determinante na liderança excelente não

significa que o intelecto não seja importante como é o caso das duas competências cognitivas, relatadas no primeiro capítulo, que é o pensamento sistêmico e o reconhecimento de padrões que demonstram forte relação com a eficácia das lideranças.

Contudo, vale ressaltar o que o autor complementa. Afirma que nesses tempos de incerteza, nesse ambiente complexo e desafiador, os líderes se sentem estressados e ameaçados. Devido a isso, a Inteligência Emocional é essencial porque ela possibilita monitorar as ações sem deixar o líder sair da linha e reagir sem pensar.

Diz ainda que o desenvolvimento, a autoconsciência e a autogestão possibilitam a capitalização dos pontos fortes e a administração das emoções das pessoas para que possam se comprometer com os seus objetivos.

## Capítulo 8

# As emoções no ambiente de trabalho

Segundo Caruso e Salovey (2007), as emoções são primariamente indícios a respeito de pessoas, situações sociais e interações. Dizem muito em relação ao sentimento, como a pessoa tem passado e o que está ocorrendo à sua volta. E acredita que elas evoluíram para assegurar a sobrevivência, ajudando os sujeitos agirem em conjunto.

Sendo assim, as emoções possuem um papel e uma importância significativa no ambiente do trabalho, pois o modo de sentir das equipes de liderança tem um impacto direto nos ganhos da empresa.

Constata-se isso, quando o humor de um grupo pode mudar e a maneira como as pessoas se sentem em determinados momentos influencia em seu desempenho profissional.

Caruso e Salovey (2007) diz que a disseminação de emoções de pessoa para pessoa é um fenômeno conhecido como contágio emocional.

O autor comenta que esse contágio emocional tem efeitos poderosos sobre o grupo e que a sua estratégia, ou melhor, a aplicação da estratégia é que faz do próprio contágio uma parte do repertório do líder que é emocionalmente inteligente, como já foi abordado anteriormente e complementa dizendo que o modo como os líderes se sentem também afeta a maneira e a eficiência com que influenciam as pessoas e isso é a essência da liderança, pois as emoções influenciam o julgamento, a satisfação no trabalho, o

comportamento produtivo, a solução criativa de problemas e a tomada de decisões.

De acordo com os princípios, os quais foram destacados anteriormente, faz-se necessário relatá-los com mais precisão nesse momento.

As emoções contêm dados sobre a pessoa e o mundo na qual está inserida. Nesse sentido, uma emoção surge em razão de algum fator importante, o qual contribui para motivar a pessoa e levá-la ao sucesso. Porém, nem sempre as emoções são movidas por dados, pois há uma química presente no corpo humano que ocorre frequentemente por razões desconhecidas que é o humor que é um sentimento relacionado às emoções e que perdura muito tempo.

Retomando a fala de Caruso e Salovey (2007) ao dizer que as emoções são indícios, comenta que ao prestar atenção ao surgirem, é possível que estas ajudem as pessoas saírem de uma situação difícil, impedindo que algo lhe aconteça de ruim, contribuindo assim, para resultados positivos.

Nesse sentido, vale ressaltar que os acontecimentos que provocam as emoções são ações interpessoais e, essa natureza interpessoal e também social faz com que sejam vitais na vida de todos os líderes.

Caruso e Salovey (2007) ao comentar que as emoções evoluíram para assegurar a sobrevivência, pode-se ter como exemplo o medo que é considerado uma emoção poderosa, pois quando as pessoas se preocupam, ficam motivadas para agir de maneira a superar o medo.

Claro que o medo também pode nos paralisar e impedir que atinjamos metas importantes: o medo da rejeição nos leva a evitar relacionamentos com as pessoas; o medo do fracasso nos leva a protelar nossos planos. Mas os líderes emocionalmente inteligentes integram suas emoções e reflexões de maneira adaptativa e produtiva. O uso inteligente do medo nos fortalece para lidarmos com coisas importantes: o nervosismo antes de uma grande apresentação pode nos motivar a trabalhar com mais



afinco; os receios antes de uma reunião de negócios pode nos proporcionar energia de que necessitamos para rever nossas notas, detectar inconsistências e problemas flagrantes e ter maior sucesso; a ansiedade pode melhorar o desempenho tão facilmente quanto debilitá-lo (CARUSO E SALOVEY, 2007, p. 11).

Por outro lado, a raiva entre as pessoas. Essa emoção negativa, diferente da alegria, é uma expressão de poder e autoridade, uma demonstração de quem é que manda que faz parte da vida profissional.

Emoções como a alegria e felicidade também fazem parte da vida profissional, pois, de um modo geral, transmitem informações e significados, motivando ações.

Importante ressaltar que as emoções positivas expandem os pensamentos, ajudam a gerar novas idéias e incentivam as pessoas a considerar possibilidades. Porém, as emoções negativas também são importantes, pois promovem o raciocínio de maneiras úteis e práticas com clarividência, permitindo assim que detalhes sejam examinados mais efetivamente e motivam uma busca mais eficiente por erros. Estas levam as pessoas a mudar o que estão fazendo ou pensando, a fim de especificar a atenção e percepção das coisas.

Outro princípio das emoções se refere ao pensamento e às emoções. Não importa se as pessoas acreditam ou não em alguma coisa, se estão cientes ou não dos fatos, pois as emoções e os pensamentos estão interligados e não podemos ignorá-las porque não dará certo.

Com isso, um líder emocionalmente inteligente, assim chamado por Caruso e Salovey (2007) em uma de suas obras, experimenta as emoções e usa seu poder como trampolim para um resultado produtivo e bem-sucedido.

O próximo princípio se diz respeito à ocultar as emoções. Muitos dos líderes não compartilham informações com outras pessoas e não se mostram como se sentem para se protegerem. Isso é visto em muitas organizações, pois controla as emoções em relação à demonstrações de expressões, ou melhor, os funcionários

são orientados para apresentarem uma expressão “feliz”, suprimindo, assim, seus sentimentos verdadeiros.

No entanto, o desejo de proteger as emoções e expressar somente a racionalidade no trabalho em execução, pode resultar em falhas nas tomadas de decisão, gerando desconfiança em todos os envolvidos no processo.

Mas, nenhuma decisão é tomada sem emoção, pois o pensamento racional não tem como ocorrer na ausência das emoções.

Nesse sentido, os líderes devem perceber e reconhecer que as emoções os tornam verdadeiros, por isso devem ser aceitas, acolhidas, compreendidas e bem utilizadas.

No próximo princípio, o autor comenta que as emoções seguem padrões lógicos:

As emoções surgem por muitas razões, mas cada uma delas é parte de uma seqüência que avança de baixa para alta intensidade. Se o acontecimento ou idéia que provocou um sentimento permanece ou se intensifica, é provável que o sentimento também se fortifique. As emoções não são fatos causais. Cada uma dela tem seus próprios movimentos, como em um jogo de xadrez. Você só precisa saber quais peças possui e quais regras as governam (CARUSO E SALOVEY, 2007, p. 18).

E o último princípio diz respeito às regras universais. Neste princípio fica claro que a Inteligência Emocional do líder só funciona porque há regras universais para as emoções e sua expressão, pois as emoções implicam coisas importantes e por isso transmitem um sinal universal para todas as pessoas. Mas, também, a vida não se limita apenas ao retrato universal, como diz Caruso e Salovey (2007), há as chamadas particularidades emocionais, sejam elas voltadas para a demonstração de emoções ou para o sexo.

Abaixo, estão relatadas as palavras de Golenan (2006) sobre os conceitos apresentados anteriormente:

Os líderes emocionalmente inteligentes administram as emoções dos demais e estabelecem elos fortes e de confiança. Sabem que

emoções são contagiosas e que suas próprias emoções são poderoso propulsores do humor de seu pessoal e, por consequência, do desempenho. Entendem que, ao passo que o medo e a raiva podem mobilizar as pessoas num curto prazo, estas emoções rapidamente geram o efeito contrário, fazendo com que as pessoas fiquem distraídas, ansiosas e ineficazes. Tais líderes possuem empatia. Eles entendem as culturas das pessoas, grupos e organizações com precisão e constroem relacionamentos duradouros. Inspiram ao demonstrar paixão, comprometimento e profunda preocupação com as pessoas e com a visão organizacional (GOLENAN, 2006, p. 4).

Qual a importância das emoções, afinal? Ou melhor, porque é importante para o líder-gestor educacional saber identificar, usar, compreender e administrar as emoções?

Caruso e Salovey (2007) nos dá as respostas ressaltando que ao identificar expressões faciais e ao exprimir emoções com precisão, o líder estará com a chave para que haja interações pessoais apropriadas e bem-sucedidas. Comenta que ao usar as emoções com inteligência, o líder pode alicerçar o pensamento criativo, desenvolvendo novas maneiras de enxergar o mundo. Em relação à compreensão das emoções, o autor diz que ao compreendê-las, descobrem informações sobre o que motivam as pessoas. E ao administrar bem as emoções, o líder consegue integrar cognição e afetos para gerar soluções efetivas; e a habilidade de integrar promove o equilíbrio entre o coração (sentimento) e mente (razão), proporcionando, enfim, a tomada de decisões inteligentes.

Vale ressaltar o que Goleman (2006) comenta sobre o conteúdo dissertado. Para o autor, as pessoas estão literalmente conectadas umas às outras, e isso possibilita a compreender sinais e é por isso que elas dependem umas das outras, pois medimos nossa resposta emocional de acordo com os sentimentos que percebem nas pessoas ao redor.

Diante disso, as emoções podem transmitir as intenções de cada um, por meio da comunicação e interação mais agradáveis.



## Considerações finais

Diante dos registros e relatos de profissionais da área educacional contemplados nesta obra, cabe inferir aqui que, por haver significativa necessidade de uma mudança eficaz e eficiente na educação, o líder-gestor educacional é o principal agente da transformação; por ser responsável pelo desempenho, do vínculo participativo, das relações intra e interpessoal no trabalho em equipe do pessoal envolvido dentro de uma instituição educacional.

Ao analisar o papel do profissional em estudo, pôde-se considerar que é da alçada desse profissional em serviço, àquele que gerencia pessoas num ambiente organizacional, desenvolver competências, ou seja, conhecimentos, habilidades, atitudes positivas para que seu papel, seu perfil sobressaiam conveniente e satisfatoriamente, a fim de atingir seu maior objetivo, o de garantir uma gestão democrático-participativa visando a qualidade do ensino, ou seja, a qualidade do processo ensino-aprendizagem.

Entretanto, o ponto central da nova gestão, do novo papel do líder-gestor educacional é o de valorizar e investir nas pessoas, delegando autonomia e responsabilidades, bem como atuar como organizador e articulador do processo ensino-aprendizagem de qualidade e dos demais processos que envolvem o ambiente escolar. Enfim, faz-se necessário a mudança de postura, a fim de obter sucesso no exercício da educação.

Daí a importância de seu papel na instituição de empreendedor e comprometido, tendo como consequência o sucesso da escola numa sociedade em transformação, numa sociedade inovadora.

Para tanto, o líder-gestor com sua equipe, devem repensar os currículos, o projeto político-pedagógico como um todo, para que possam ser abertos caminhos nas relações sociais e pessoais, para atingirem com eficiência as mudanças na sociedade emergente, contemporânea, em consonância com os sinais dos tempos.

Isso tudo só será possível com uma boa dose de otimismo, coerência entre a teoria e a prática, dedicação, envolvimento, colaboração e participação das partes com base em diálogos consistentes, posturas adequadas, reflexões contínuas, emoções controladas. Além da formação permanente de todos os profissionais envolvidos no processo educativo.

Para lidar com uma nova concepção do processo ensino-aprendizagem, a equipe de líderes deve ser menos prescritiva e menos hierárquica, tornando-se mais experimentadora e participativa, promovendo assim, a descentralização e a flexibilidade.

Contudo, cabe ao profissional adquirir um papel principal, de relevância significativa que é o de acompanhar os aspectos relatados na presente obra, a fim de tornar a instituição educacional, um lugar de pleno desenvolvimento e orgulho profissional de sua equipe.

É sendo e agindo assim que os líderes-gestores conseguirão atingir seu maior objetivo no contexto escolar e social: o de formar o “homem total” numa sociedade emergente e desafiadora, através dos sinais dos tempos, por meio de um processo de ensino-aprendizagem de qualidade.

## Referências

- ADAIR, John. *O Líder Inspirador: Como Motivar, Encorajar e alcançar Sucesso*. São Paulo: Futura, 2006.
- ALVES, A.C.S.& GOULART, I.B. (org.). *A Educação na perspectiva construtivista: reflexão de uma equipe interdisciplinar*. Petrópolis: Vozes, 1995.
- ANTUNES, Celso. *As Inteligências Múltiplas e seus estímulos*. 13ª ed. Campinas: Papirus, 1998.
- BECK, N.G. A inveja: um comportamento esquecido nas organizações. *Revista Teoria Evidência Econômica*. Universidade de Passos Fundo. Maio, 1998.
- BOYATZIS, Richard; MCKEE, Annie. *O Poder da Inteligência Emocional: Liderança vibrante com Empatia, Esperança e Compaixão*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.
- CARDOSO, Margot. Você tem inteligência emocional? *Revista Vencer!* Jun/2000.
- CARUSO, David R.; SALOVEY, Peter. *Liderança com Inteligência Emocional: Liderando e Administrando com Competência e Eficácia*. São Paulo: M. Books, 2007.
- COLOMBO, Sonia Simões (org). *Gestão Educacional: uma nova visão*. Porto Alegre: Artmed, 2004.
- FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. *Miniaurélio: o minidicionário da língua portuguesa*. 6ª ed. rev. atualiz. Curitiba: Positivo, 2004.
- FREITAS, Kátia Siqueira de. “*Liderança Educacional*”. v.9, nº33. set/out.2003.
- FULANETTO, Terezinha Castilho. *Inteligência Emocional*. s.n.t. Disponível em <http://www.din.uem.br/ia/emocional>. Acessado em 03/06/2007.

GENTILINI, J. A. (Org.). *Política Educacional, planejamento e Gestão*. Araraquara e São Paulo: FCL-UNESP/Araraquara e Cultura Acadêmica Editora, 2001.

GOLEMAN, Daniel. *Inteligência Emocional*. Rio de Janeiro: Objetiva, 1996.

GOMES, Débora Dias. “Os sete C’s do Gestor Educacional”. *Revista Aprender*. Edição de maio/ jun 2002.

HUNTER, James C. “*O Monge e o Executivo* – uma história sobre a essência da Liderança”. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

KRAWCZYK, Nora. A Gestão Escolar: Um campo minado... Análise das propostas de 11 municípios brasileiros. *Revista Educação e Sociedade*. v.20 n.67. Campinas. Agosto, 1999.

LA SALLE, São João Batista de. *Meditação de La Salle*. Rio de Janeiro: Gráfica La Salle, 1958.

LIBÂNIO, José Carlos. *Organização e Gestão da Escola: Teoria e Prática*. 5ª ed. Goiânia: Alternativa, 2004.

LIMA, José Renato Cabi. Qualidade na Gestão Educacional. *Revista Gestão Universitária*, 2006.

LÜCK, Heloísa. “Indicadores para a qualidade na Gestão Escolar e Ensino”. *Revista Gestão em Rede*, nº 25, nov/dez 2000.

MACHADO, Evelcy Monteiro. Gestão Educacional: discutindo inveja nas organizações. *Revista Virtual*, 2003.

NEVES, Carmem Moreira de Castro. Uma nova dinâmica na Gestão Educacional. *Revista Pedagógica*. Porto Alegre: Artmed, 2001.

NEVES, Carmem Moreira de Castro. Tecnologias na educação presencial ou à distância: seis lições básicas. *Revista Pedagógica*. Porto Alegre: Artmed, 2001.

PARO, Vitor Henrique. *Administração Escolar: Introdução Crítica*. 14 ed. São Paulo: Cortez, 2006.



- PRADO MARTINS, José do. *Administração Escolar: Uma Abordagem Crítica do Processo Administrativo em Educação*. São Paulo: Atlas S.A., 2003.
- RANGEL, Mary (org.). *Supervisão Pedagógica: Princípios e Práticas*. 6ª ed. Campinas: Papirus, 2001.
- ROPÉ, Françoise; TANGUY, Lucie. *Saberes e Competências: O uso de tais noções na escola e na empresa*. 5ª ed. Campinas: Papirus, 2004.
- TAVARES, José (org.). *Resiliência e Educação*. 3ª ed. São Paulo: Cortez, 2002.
- VEIGA, Ilma Passos Alencastro. *Educação Básica e Educação Superior: Projeto Político-Pedagógico*. Campinas: Papirus, 2004.
- VIEIRA, Alexandre Thomaz; ALMEIDA, Maria Elizabeth Bianconcini de; ALONSO, Myrtes (orgs). *Gestão Educacional e Tecnologia*. São Paulo: Avercamp, 2003.
- VIEIRA, Jair Lot. *Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei nº 9394, de 20/12/96): atualizada até a lei nº 11.274, de 6/02/2006 que obriga a matrícula aos 6 anos de idade e fixa a duração do Ensino Fundamental de 9 anos*. 3. ed. São Paulo: Edipro, 2006.