

ESCOLAS PÚBLICAS: EM PAUTA, A IDENTIDADE GESTORA

Maria das Graças da Silva Novais¹

A muito me propus refletir sobre a figura do gestor escolar público, sempre observando neste personagem, o(a) representante maior de uma instituição, e como tal, respeitado(a), querido(a), sábio(a), elegante e por aí se acrescenta mais alguns adjetivos, constantemente, elevando-o(a) a um patamar de importância macro. Havia notadamente, referência no seu tratamento, exemplo em postura, um modelo para o grupo. Hoje continuo a reflexão, especulando, em que ponto se perdeu a visão grandiosa que se fazia deste mestre maior das instituições públicas, àquele ator de destaque da novela educação e quais mudanças influíram na identidade desta figura representativa do bem maior dos seres humanos sociais. Espera-se assim, identificar nas investidas de modernização do trabalho do gestor, as mazelas que culminaram para a desconfiguração do seu perfil profissional.

Ao tratar da identidade gestora, é preciso, primeiramente, conceituar o termo identidade. Assim, é possível dizer que esta é o conjunto de caracteres próprios e exclusivos de uma pessoa; uma relação de igualdade válida para todos os valores das variáveis envolvidas (AURÉLIO, 1986, p. 913.). Ou seja, são os elementos com os quais se podem diferenciar, diante do conjunto das diversidades e perante seus semelhantes.

A questão da identidade tem sido frequentemente focalizada, tanto na mídia como nas universidades, devido às muitas mudanças, dentre elas: culturais, tecnológicas e pedagógicas em fluxo no mundo globalizado, as quais são experienciadas, em maior ou menor escala, em comunidades locais específicas.

Há nas práticas cotidianas, um questionamento constante dos modos de viver a vida social, que têm afetado as diversas instituições dentre elas a escola, principalmente, ao lidar com a diversidade de sujeitos que se transformam continuamente. Conforme Buarque (2010, p. 15.), “A partir de agora o período de mutação é menor e isto exige que a gestão se adapte de forma mais rápida ainda, considerando os vetores em mudança.” No mundo da globalização, em que o conhecimento avança instantaneamente, a disseminação deste e a formação por toda a vida é exigência para todos e, não menos para os gestores que necessitam reinventar uma escola que acompanhe os ritmos sociais.

Os diretores de outrora, que eram respeitados e reconhecidos perante sua comunidade e que geriram com autoridade e autoritarismo, em um processo centralizado até recentemente no mundo escolar, caíram por terra, dando lugar aos muitos servidores do magistério, a oportunidade de se vêem nesse campo, enquanto pessoas de respeito, competência e representatividade.

Tais “diretores” tinham neste cargo, o papel administrativo, entretanto, como salientam Colombo e Cardim (2010, p.19.): “Gerir é mais abrangente que administrar, pois necessita de estratégias e ferramentas que acompanhem as exigências dos clientes, os movimentos do mercado, a velocidade das mudanças, a entrada de novos *players* e as inovações.”

Enquanto se estruturar normas, diretrizes regimentais de gestão, ou criar políticas públicas para sujeitos em constante processo de desenvolvimento acadêmico, que acompanhem estas implantações, as assimilem, reflitam e discutam, pode-se,

¹ Mestranda em Ciência da Educação pela USC-PY. Email: www.tropical@bol.com.br

provavelmente, estes implementos exercerem sua aplicabilidade. Porém, na prática, uma boa parcela dos servidores do magistério está aquém destas informações e ainda, distante dos muitos conhecimentos da esfera educativa da atualidade, até mesmo, desinformatizados, havendo, notadamente, numa minoria já capacitada, desinteresse na assunção de cargos comissionados, por tais comissões não satisfazerem seus interesses imediatos ou por não estarem motivados para tal tarefa.

Com estes determinantes, principalmente, no que tange ao financeiro, recai as indicações ou escolhas de gestores escolares aos mais despreparados, por vêm na gestão escolar a realização de um sonho, uma oportunidade para uma colocação diferenciada, adentrando em “mares ainda dantes não navegados”. Assim, os gestores, “escolhidos” ou “indicados”, se abarcam de muitas mudanças no seu fazer pedagógico, tendo que lidar com mil realidades das mais distintas esferas. Essas mudanças têm tido, por outro lado, como consequência, repercussões dramáticas refletidas em ações pedagógicas desestruturantes, pondo em cheque o desempenho do gestor público do Brasil e a qualidade do ensino público, pois se vêm em uma realidade inimaginada, tendo que transformar-se, modificando hábitos pensamentos e até mesmo a rotina de vida. Tais transformações configuram, na formulação da nova identidade gestora, pois que é a todo momento convidado ou mesmo intimado a repensar sua vida profissional e social.

Ser gestor de escola pública é uma questão, ora polêmica, ora insignificante, e poucas vezes preponderante. Portanto, o grau de intencionalidade desta variável, nos sujeitos imersos neste processo, ressoa em ponto elementar para a qualidade do trabalho educativo. Ser é para o que deseja. Em educação é considerável um gestor desejoso por se ver fazendo, por realizar enquanto está, portanto sendo. Se for, necessita responder pelo que é de seu dever, já que foi identificado legalmente, tornando-se exclusivo por via dos seus atos. Mas, na ignorância dos novos conhecimentos e das inovações e na resistência por temor ao inusual, como obter a excelência da gestão? Então, prazer e saberes precisam caminhar de mãos dadas.

Em minha experiência de professora-gestora, ao refletir sobre a forma como muitos dos gestores escolares respondem a esta questão, abstraída do meio educativo e contemporâneo, incorporada aos princípios de pose ou poder, venho a concordar com Deivid Selby (2003, 2004) quando diz que: Ser e tornar-se são como uma coisa só. No tornar-se está o ser, no ser está o tornar-se. Ao tornar-me sou, ao ser torno-me.

Na afirmativa de Exupery, só se vê bem com o coração, o essencial é invisível aos olhos”, permite-nos identificar a interioridade do homem, aquele de *corpo* e *alma*, do qual *um* está, mas a *outra* é. Portanto: O estímulo à abertura interior e à transformação, hoje presente, oferece ao indivíduo a possibilidade de ampliar a consciência e participar da rede das mudanças de paradigmas. (SAMPAIO, 2004).

Percebe-se notadamente, a importância da consciência, a qual segundo Sampaio (2004) tende a se ampliar para uma adaptação às mudanças. Assim, é vital ao gestor o desenvolvimento da autopercepção, assumindo o comando da própria vida com responsabilidade espiritual, num processo de integração: físico, emocional, mental e espiritual, conhecendo-se, encontrando-se e se reencontrando, firmando-se em suas convicções. Reconhecendo-se no seu papel gestor.

Segundo Freire (1994, p. 41.), “Assumir-se como sujeito porque é capaz de reconhecer-se como objeto. A assunção de nós mesmos não significa a paz de exclusão dos outros.”. Este é um saber fundante para a prática gestora, assumir-se como ser social e histórico, como ser pensante, comunicante, transformador, criador, realizador de sonhos, capaz de ter raiva porque é capaz de amar.

Com a mudança de paradigmas administrativos e pedagógicos que ocorrem no mundo atual, a sociedade requer gestores comprometidos com seus projetos, propósitos, sonhos de seu mundo para o mundo que os rodeiam, que se identifiquem enquanto parte de um sistema, e suas contribuições sejam fundamentais para o seu desenvolvimento. Portanto, “Temos que fazer o melhor que pudermos. Essa é a nossa sagrada responsabilidade humana.” (Einstein, apud Sampaio, 2004).

São muitos os problemas encontrados na esfera educativa. Não se pretende, assim, responsabilizar o gestor pelas questões que desqualificam a macrogestão pública, mas, identificá-lo na microgestão educacional, àquela pela qual depende de suas investidas, revestidas de interesses sociais; de melhoria econômica; desenvolvimento: físico-emocional, intelectual e cultural e crescimento acadêmico-profissional, em processo contínuo, para a sua comunidade; formando sua personalidade gestora ao interagir com a mesma.

Conforme Colombo e Cardim (2010, p. 19): “É fato que hoje, sem uma excelente gestão, não se conseguem os resultados educacionais desejados e a empresa não se mantém, perdendo gradativamente espaço no mercado até sucumbir”. A excelência em gerir processos educativos, notadamente, reside nos profissionais de reflexão crítica sobre sua ação; que compartilham idéias e ideais com seus semelhantes; que se colocam no lugar do outro; desejando para todos, o melhor. Certamente, deseja-se o melhor para o próximo, a partir de sua própria melhoria e esta melhoria se dá, quando se sabe quem é, quando reconhece sua identidade. Através das atividades de empatia e sociabilidade, amplia-se a percepção de si para enxergar o outro como companheiro de jornada.

Vale aqui, questionar se são os gestores seres humanos de maior intensidade racional ou emocional. Como dizia Chaplin: “Não sois máquinas sois homens.” O gerenciamento da emoção é muito importante no mundo de hoje e no futuro, pois que é através dela que vamos nos construindo como pessoas humanas e ganhando condições de ser feliz. É fato que os gestores de outrora conviviam com honras, cumprimentos e gentilezas. Aos gestores do século XXI, cabe-lhes cumprir honras, cumprimentos e agradar. A todos tem que sorrir, ser gentil, bem humorado, disposto, educado, bom integrador, apaziguador, envolvente, forte, esquecendo, enquanto sujeito afetivo, suas emoções disfóricas, pondo a toda prova as emoções eufóricas diariamente.

Por isto, cabe refletir: Onde anda a auto-estima do gestor? A do gestor notadamente, não está em discussão, mas a auto-estima da sua comunidade é de sua responsabilidade. Neste caso não é apenas necessário a competência intelectual. É preciso ser competente do ponto de vista emocional, saber gerenciar as emoções, demonstrando autoconhecimento e autocontrole emocional, como fator relevante para o seu sucesso. É preciso exercitar a automotivação para persistir caminhando sempre em busca de objetivos, manter-se sempre no controle e preservar a mente criativa. Conforme Pedreira (1997, p. 130):

O autocontrole emocional, sabendo adiar a gratificação e reprimir impulsos, possibilita aperfeiçoamento no desempenho. Pessoas que tem esta habilidade tendem a ser mais produtivas e eficazes, qualquer que seja seu empreendimento, inclusive pela capacidade de estar em estado de “FLUXO”.

É preciso, portanto, um treinamento das funções mais importantes da inteligência se desejar ser feliz.

Ademais, o conceito de gestão mudou juntamente com a figura desvalorativa deste profissional, pois, com menos apropriação dos novos conhecimentos, demonstra menor capacidade de representatividade, sendo incapaz de assumir a oralidade por falta

de argumentos concretos, até mesmo de colocar suas idéias em prática no dia a dia, ocorrendo conforme Abreu (2009, p. 9): "... vitimados por uma educação desestimulante, submetidos ao julgamento crítico da opinião pública, massificados pela mídia, vivemos nossas vidas adiando ou perdendo nossos sonhos e isso nos torna infelizes." Isto porque, quem sabe argumentar, sabe integrar-se ao universo do outro.

Para a comunidade gerenciada, o que importa são as ações, os resultados, os quais asseguram a qualidade do seu fazer. Na contemporaneidade é muito importante saber gerenciar de maneira positiva, conquistando a confiança e a amizade, para que haja proximidade favorecendo o relacionamento mais informal e menos hierarquizado, mas também apresentar propostas concretas de inovação e crescimento. E isto, na prática é confuso, pois frente a um trabalho gerencial desestruturado e desqualificado, não há diferenciação de papéis e sim desvalorização, por não se ter respaldo conceitual. Desta forma, a argumentação sem conhecimento é um discurso vazio, sem técnica, que não possibilita ir de encontro aos obstáculos identificados. Segundo Abreu (2009, p.25,):

Argumentar é arte de convencer e persuadir. Convencer é saber gerenciar informação é falar a razão do outro, demonstrando, provando. Etimologicamente significa *vencer junto* com o outro e *não contra* o outro. Persuadir é saber gerenciar a relação, é falar à emoção do outro.

Com os valores, perfis profissionais e relacionamentos em constante evolução, a identidade gestora se vê na inconstância, ora está no posto, ora se destitui para representar o suposto papel democrático-participativo, sendo visíveis gestores que não são exemplo nem estética visual; não utilizam vocabulário acadêmico e outros que não têm postura, não assumindo a identidade gerencial. Com um discurso insuficiente e falta de tomada de decisão concreta, o seu reconhecimento se torna irrelevante, sendo mais respeitado enquanto colega que profissionalmente. Para uma comunidade interessada, desinformada e acomodada lhe cai bem o feijão com arroz. Todavia, à sociedade menos favorecida recai os prejuízos frente aos que têm melhores oportunidades de crescer.

Diante de tantas especificidades de conhecimento e apropriação de saberes diversificados e na percepção da gama e docentes despreparados imersos em cargos por indicação ou seleção, conclui-se que a identidade gestora caminha por uma *corda bamba* e isto se deve não só à falta de atualização e à abertura do olhar interior que revela caminhos para a sua atuação qualificada, como de autoconhecimento, o qual possibilitará a sua identificação enquanto sujeito de direitos e deveres, singular e plural, sentindo-se como gestor mais preparado, e com maior capacidade de representatividade.

REFERÊNCIAS:

ABREU, Antonio Suarez. **A Arte de Argumentar**: gerenciando razão e emoção. Cotia: Ateliê Editorial, 2009.

AURÉLIO, Buarque de Holanda Ferreira. **Novo Dicionário Aurélio da Língua Portuguesa**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1986.

COLOMBO, Sonia Simões; CARDIM, Paulo A. Gomes e colaboradores. **Nos Bastidores da Educação Brasileira**: a gestão vista por dentro. Porto Alegre: Artmed, 2010.

FREIRE, Paulo. **Pedagoga da Autonomia: saberes necessário à prática educativa.** São Paulo: Paz e Terra, 1996.

_____ Identidade. Disponível em: <http://pt.wikipedia.org/wiki/Identidade>

PEDREIRA, Antonio. **A Hora e a Vez da Competência Emocional, levando inteligência às emoções.** Salvador: Casa da Qualidade, 1997.

SAMPAIO, Dulce Moreira. **A Pedagogia do Ser: educação dos sentimentos e dos valores humanos.** Petrópolis, RJ: Vozes, 2004.