

O que a equipe aprende quando ninguém está ensinando

Foi numa reunião de acolhimento das professoras novas que ouvi a regra pela primeira vez.

Uma delas, recém-chegada, perguntou se podia deixar para responder as mensagens das famílias no dia seguinte, quando chegassem à noite. Antes que eu abrisse a boca, a coordenadora riu, com aquela seriedade que mora dentro da brincadeira:

— Pode, claro. Mas o diretor responde até dormindo. A gente acaba respondendo na hora.

Eu nunca tinha pedido aquilo a ninguém. Não estava em comunicado, regimento ou reunião. Eu só respondia. Às dez, às onze, no domingo de manhã. E a escola, me vendo responder, tinha escrito uma regra que eu nunca decretei, agora apresentada às novatas como se fosse cláusula de contrato.

Naquela sala, entendi que a escola tinha dois regimentos. Um escrito, que quase ninguém consultava. Outro vivido, redigido sem alarde pela minha rotina.

Toda escola ensina em dois currículos ao mesmo tempo. O primeiro é o declarado: o projeto pedagógico, o discurso de fevereiro, a semana de planejamento, os valores emoldurados na recepção. Ele tem hora, voz e intenção. O segundo corre por baixo, sem hora marcada e sem autor único: é o que a gestão faz nos dias apertados. A quem responde rápido e quem deixa esperando. O que interrompe qualquer reunião e o que espera semanas por pauta. Como fala de um professor que acabou de sair da sala. O que acontece com o combinado quando cumpri-lo fica caro.

A equipe frequenta os dois currículos. Aprende mais no segundo.

E aprende por uma razão que não tem nada de cinismo: para quem convive, a mensagem nunca chega sozinha. Chega acompanhada da evidência. O gestor pode falar de equilíbrio e emendar dez horas de

reunião, pregar escuta e olhar o relógio enquanto a professora fala, anunciar que o pedagógico vem primeiro e cancelar a formação de sábado quando aparece uma reunião comercial. A mensagem ensina uma coisa. A evidência confirma ou desmente. Quando as duas brigam, a equipe acredita na evidência. Por convivência, todos os dias, durante anos, como este livro disse na primeira página: para a equipe, você aparece.

O capítulo anterior mostrou de onde você veio: aprendeu gestão assim, por convivência, muito antes do primeiro curso. Este mostra o que você virou: a aula. Sem pauta formal, sem plano, muitas vezes sem saber que a lousa está atrás de você.

O conteúdo dessa aula mora nos detalhes que parecem pequenos demais para ensinar. O horário dos seus e-mails ensina o expediente real da escola. A velocidade com que você responde à mantenedora, comparada à velocidade com que responde a uma professora, ensina a hierarquia real das pessoas. O assunto que faz você levantar da cadeira ensina a prioridade real do projeto. Se o boleto atrasado levanta e a aula boa não, a escola já sabe o que vem primeiro, diga fevereiro o que disser. Até a sua ronda ensina. Onde você para, a escola aprende que importa. Por onde você só passa, ela aprende o resto.

Há também a versão boa desse currículo, e ela trabalha com a mesma discrição. O gestor que devolve ao fornecedor a cobrança que veio errada a favor da escola, sem discurso, só devolve, deu uma aula de honestidade que nenhuma semana pedagógica alcança. A diretora que nunca comenta um professor ausente, como o meu velho diretor do capítulo anterior, instala na equipe um costume que ninguém precisará policiar. O currículo oculto faz parte da vida de uma escola. É um dos meios pelos quais a cultura se transmite. A questão é outra: ele está transmitindo o que você acha que está?

Nada disso pede perfeição, e o gestor que tentar dar aula o tempo todo vai adoecer. Pede uma leitura honesta da distância entre o dito e o vivido. Quando a rotina desmentir o discurso, há dois caminhos dignos: mudar a rotina ou corrigir o discurso. O que não dá é sustentar os dois em guerra por muito tempo, porque aí a equipe aprende uma terceira coisa, pior que as outras: que naquela escola o discurso é decorativo. E

quem aprende isso uma vez passa a ler todos os seus anúncios com desconto.

Naquele dia da reunião, corriji na hora. Disse à professora nova que respondesse no dia seguinte, que ninguém ali era plantão de pronto atendimento. Todo mundo assentiu.

Meses depois, ela respondia à noite. Como as outras. Porque eu continuava respondendo.

A regra só mudou de verdade quando eu mudei. Quando as minhas mensagens passaram a sair de manhã, as delas também passaram, sem reunião, sem comunicado, sem que ninguém ensinasse nada a ninguém. Foi a confirmação pelo caminho inverso: o mesmo canal que tinha instalado a regra errada instalou a certa.

O discurso, eu corriji em um minuto.

A aula, só quando troquei o professor.

A sua rotina é o curso de gestão mais frequentado da escola.

Na segunda-feira

Abra as suas últimas vinte mensagens para a equipe e olhe só os horários.

O horário em que você escreve é o expediente que você ensina.

Depois, escreva a lista dos assuntos que interrompem qualquer coisa na sua agenda.

A escola sabe essa lista de cor. Compare a sua versão com o discurso de fevereiro.

Onde as duas brigarem, escolha: mude a rotina ou corrija o discurso.

E uma pergunta para o fim do dia, todos os dias desta semana:

O que a minha rotina ensinou hoje?