

GESTÃO ESCOLAR: GUIA DO DIRETOR EM DEZ LIÇÕES

Pedro Faria Borges

Lição 7: Comunicação

Betona era uma mulher grande, como indica o nome; eu a conheci no interior do Estado de Goiás, numa cidade pequena. Morena alta, mulher despachada, sem papas na língua, pessoa extremamente comunicativa, presença muito agradável; era dona de um restaurante. Almoçar ou jantar no restaurante da Betona sempre tinha dois atrativos: a comida, gostosa e farta, e a certeza de um bom papo.

Certa vez, depois de um riquíssimo dia de trabalho, lá fui eu para jantar no restaurante da Betona. Víamo-nos pouco; talvez por isso era sempre uma alegria muito grande quando nos encontrávamos. Eu estava com o diretor de uma escola e jantamos demoradamente. No final, já com a casa um pouco mais vazia, Betona veio sentar-se conosco.

No meio da conversa, ela me disse muito naturalmente: Pedro, eu agora tô com o Zé, e apontou para um senhor de uns 40 anos, que ajudava no atendimento às mesas. O Zé me falou que fazia dez anos que ele era apaixonado por mim. Riu gostosamente e completou: Pois é, Pedro, eu tô gostando tanto do Zé, ele apaixonado por mim, e só agora... Quem sabe o quê que o calado quer?

Há muito tempo não vejo a Betona, mas a frase “Quem sabe o quê que o calado quer?” ficou como ensinamento para mim. Quando um diretor reclama que um professor nunca faz o que a escola espera dele, quando a minha esposa lamenta que a faxineira faz tudo errado, eu lhes pergunto: Você já falou para ele ou para ela o que você quer? Quem sabe o quê que o calado quer?

Parece-me que uma das regras básicas da boa comunicação é dizer ao outro, com clareza, objetividade e gentileza, o que se espera, o que se quer dele. Um diretor não tem o direito de exigir que professores, funcionários, famílias adivinhem o que ele quer. Alguns acreditam que o fato de eles pensarem é suficiente para que os outros saibam o que deve ser feito. Quantos esforços inúteis dos empregados, quanta energia jogada fora, porque acontecem na contramão dos objetivos da escola, não por maldade das pessoas, mas por falta de comunicação.

Não dizer, não explicitar, sonegar informações são atitudes antiéticas, porque desrespeitam o outro, e pouco inteligentes, porque fomentam a fofoca. Quando não digo o que quero, forço o outro a adivinhar, e aí ele dá asas à imaginação. O diretor tem na comunicação da filosofia, da crença, dos valores, dos objetivos da escola, para todos os segmentos, e no zelo pela sua compreensão uma de suas funções mais importantes.

Outra regra: a boa comunicação requer credibilidade. Lembro-me (sem saudade) de um tempo, no Brasil, em que toda a vez que se falava que um ministro estava firme no seu cargo, era certo que ele seria demitido. Diante de uma informação, é muito comum as pessoas perguntarem: “Quem falou isso?”, querendo dizer: “Será que essa informação é verdadeira? Dá para acreditar no que foi falado?”.

O diretor precisa fazer o que diz; é preciso que haja coerência entre suas palavras e suas ações. Para que isto aconteça, dois fatores são importantes: (1) firme convicção quanto aos valores; e (2) integridade. Um diretor corre o risco de ficar à mercê das circunstâncias, dos modismos, se a sua liderança não estiver sustentada em princípios, em valores, e se isto acontece, adeus credibilidade. As pessoas confiam em outras quando estas lhes dizem que algo acontecerá e esse algo realmente acontece. A maneira mais fácil de desacreditar um supervisor ou um professor é não permitir que aconteça aquilo que disseram que aconteceria.

A falta de constância em relação aos objetivos, aos propósitos da instituição, às mudanças oportunistas quanto aos rumos da escola gera desconfiança, descomprometimento, descrença e confusão entre os empregados. A substituição de um diretor por outro, ocasionada pela busca de resultados financeiros de curto prazo, sem preocupações éticas, tem sido desastrosa para muitas instituições. A credibilidade, construída ao longo de muitos anos, evapora-se em pouco tempo. Um diretor é bem mais que um gerente de orçamento, alguém a quem se ordena que corte 10% do custo, alguém que obedece, sem questionamentos, à ordem para eliminar este ou aquele

benefício, para demitir esta ou aquela pessoa. Sem princípios, o diretor se torna facilmente manipulável e desacreditado diante de seus liderados.

Sem integridade, não há confiança. A boa comunicação não se restringe à troca de informações. Ela cria laços, energiza as pessoas, ela reforça a confiança. Havendo integridade, há respeito pelas pessoas, há escuta, há consideração pelas ideias divergentes. No trabalho junto às escolas, sempre encontrei muitas dificuldades, mas o único problema sem solução era encontrar, à frente de um grupo de professores e funcionários, um diretor sem integridade. Graças a Deus, isto aconteceu raríssimas vezes. Quando é assim, a solução é afastar o diretor, ou afastar-se dele.

O direito a uma comunicação clara, objetiva e gentil obriga a todos o respeito à língua, à consideração pelas características específicas dos ouvintes e leitores. A instituição escola não pode ser informal nas suas comunicações, não pode desconhecer as normas na elaboração de um ofício, não pode apresentar um texto confuso, ilógico ou recheado de erros gramaticais. Segundo Ferreira Gular, a crase não foi feita para humilhar ninguém, mas uma vírgula, uma letra, uma crase mal colocadas mexem com a imagem de uma escola. O diretor é responsável por todas as comunicações de sua escola, até mesmo por aquelas que ele não assina.

O diretor que fala para um grupo de faxineiros como se estivesse se dirigindo a um grupo de intelectuais não é gentil. A gentileza me leva a compreender o outro, ao respeito de suas necessidades. Certa vez, depois de uma reunião com o pessoal de serviços gerais, na qual a diretora lhes apresentou a visão, a missão e os valores da escola, eu perguntei a um dos presentes se ele havia gostado do encontro. Na maior simplicidade, ele me disse: “Gostei, professor. Não entendi quase nada, mas achei bonito; a diretora fala muito bem, a gente é que, é bronco”. A verdade tem a ver com o conteúdo da comunicação; a gentileza, com a sua forma.

Clareza e objetividade são outros traços da boa comunicação e há uma estreita relação entre essas características. Enquanto você não souber, com precisão, o que pensa, o que você quer com uma comunicação, não fale, não escreva. Converse, troque ideias, ouça as pessoas. Se o diretor estiver preparado para ouvir, muitas pessoas poderão ajudá-lo a não errar tanto. Os empregados, em todos os níveis, possuem experiências, habilidades, conhecimentos com os quais podem contribuir para que a escola acerte mais. Em comunicação, improvisar é quase sempre uma irresponsabilidade. Não aumente a angústia, o medo, a insegurança de seus liderados com comunicações confusas, destemperadas, desrespeitosas.

Sabe-se que tempo é dinheiro, mas, nas escolas, gasta-se desregradamente o tempo das pessoas. Há uma doença crônica entre nós: a falta de objetividade. A produtividade de reuniões, de encontros, de simpósios com a participação de professores é muito baixa. A experiência mostra que a falta de objetividade está relacionada com a falta de preparação e de comando.

Uma reunião de uma hora exige, pelo menos, três horas de preparação, para que seja produtiva. Marcar um encontro com professores e funcionários e não o preparar é irresponsabilidade. O objetivo de um encontro é que determina o número e a diversidade de participantes. Não se reúnem 300 pessoas para pensar sobre um assunto, a não ser que você encontre a dinâmica adequada para este tipo de encontro. Não se juntam professores e alunos no pátio de uma escola para algo que não seja do conhecimento prévio deles. Não se convocam pais para uma reunião sem lhes enviar a pauta, sem lhes indicar os seus objetivos e a sua duração. Nesses casos, a falta de informação precisa é um risco muito grande. Os eventos humanos são, por natureza, inusitados, e, com muita frequência, é necessário improvisar, mas a boa improvisação só acontece quando houve planejamento anterior, quando você improvisa em cima de um roteiro preparado.

Uma reunião precisa ter dono. Alguém que se sente à cabeceira, que dê início, que diga o porquê de estarem ali, que explicita as regras do convívio naquele momento, que estimule as pessoas a contribuírem e que encerre o encontro. Se não houver comando, não haverá objetividade. Em poucos diretores encontrei competência para dirigirem uma reunião, e, em pouquíssimos, para terminá-las. Alguns eram extremamente desrespeitosos em relação ao tempo das pessoas, e o pior é que isto, muitas vezes, era entendido como disponibilidade para o trabalho, como dedicação à escola. Incompetência transvestida de generosidade.

“Um é sempre melhor.” Um local, um dia da semana, um horário. Aprendi isto num destes cursos rápidos sobre gerenciamento e me serviu muito na direção de escolas. As reuniões de rotina devem ser realizadas sempre num mesmo local, num mesmo dia da semana ou do mês e num mesmo horário. Isto evita esquecimentos, desencontros, comunicações excessivas. Você já deve ter ouvido, mais de uma vez, frases do tipo: “Poxa, faz uns 30 minutos que estou procurando por vocês”; “Oh! Já acabou, a reunião não era às 8 horas?”; ou “Você me desculpe, mas eu pensei que a reunião fosse hoje”.

Os diretores prolixos, sem objetividade, confusos, estão sempre muito ocupados. Pessoas ocupadas são um perigo para as instituições. Há algum tempo trabalhei com uma diretora com quem raramente se conseguia falar, e ela estava sempre atendendo alguém, pessoalmente ou por telefone. Passava o dia ocupada, mas a sua produtividade era muito próxima de zero. O tempo de um diretor não é dele, mas das pessoas. Deve haver gentileza nos relacionamentos, mas a cortesia não deve ser confundida com explicações desnecessárias, com detalhes irrelevantes, com alusões ao passado que nada acrescentam ao fato, com divagações que só servem para irritar o interlocutor. A desconsideração pelo tempo do outro é um traço do autoritarismo. Deus me livre daquela pessoa a quem você pergunta como vai, e ela lhe explica; a quem você pergunta pela família, e ela lhe conta a história de cada um dos seus três filhos.

É bom que, na rotina de seu trabalho, o diretor tenha certos cuidados, traduzidos, a seguir, em algumas proibições:

1. não permita que secretária, supervisores, coordenadores, gerentes administrativos, vice-diretor sejam obstáculos para o seu contato direto com alunos, professores, funcionários e famílias;
2. não transforme os membros da equipe técnica em moleques de recado; não é muito difícil de definir quem é o responsável por uma comunicação; nunca fuja da sua responsabilidade;
3. não permita que a comunicação daquilo que deve ser feito chegue aos funcionários e aos professores como se fosse um desejo, um capricho do diretor (a não ser que isto seja verdade);
4. não prometa o que você não tem certeza de poder cumprir; se perder a sua credibilidade, será muito difícil continuar diretor;
5. não sonegue informação, as pessoas têm o direito de saber as coisas; a informação é poder, mas se torna um poder inútil, se não for compartilhada;
6. não doure a pílula, mas também não seja deselegante; verdade e gentileza são preciosidades numa comunicação;
7. não culpe os outros pela não-compreensão de uma mensagem; procure melhorar a sua capacidade de comunicação.