

Tradução:

Carlos Afonso Maiferrari

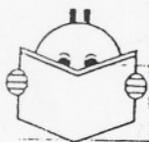
Supervisão Editorial:

Maria Marcela Mendes e
João Pedro Mendes

Dr. Leda Chaves Dias Correa
Medicina de Família
CRM RS 15294

peter drucker

reminiscências
de viena ao novo mundo



LIVRARIA PIONEIRA EDITORA
São Paulo

Título do original em inglês

ADVENTURES OF A BYSTANDER

Copyright

1978, 1979 by Peter F. Drucker

Capa de

Jairo Porfírio

Nenhuma parte deste livro poderá ser reproduzida sejam quais forem os meios empregados (mimeografia, xerox, dactilografia, gravação, reprodução em disco ou em fita), sem a permissão, por escrito, da Editora. Aos infratores se aplicam as sanções previstas nos artigos 122 e 130 da Lei n.º 5.988 de 14 de dezembro de 1973.

Dr. Leida Chaves Spas (Cura)
Medicina de Família
CRM RS 15294

1982

Todos os direitos reservados por
ENIO MATHIEUS GUAZZELLI & CIA. LTDA.
02515 - Praça Dirceu de Lima, 313
Telefone: 266-0926 - São Paulo

Impresso no Brasil
Printed in Brazil

Índice

<i>Prólogo: Nasce um Circunstante</i>	1
---------------------------------------	---

REMINISCÊNCIAS DE ATLÂNTIDA

<i>Vovó e o Século Vinte</i>	9
<i>Hemme e Genia</i>	25
<i>Dona Elsa e Dona Sophy</i>	65
<i>Mitos Freudianos e Realidades Freudianas</i>	87
<i>O Conde Traun-Traunneck e a Atriz Maria Mueller</i>	105

UM JOVEM NUM MUNDO ANTIGO

<i>Os Polanyis</i>	127
<i>O Homem que Inventou Kissinger</i>	145
<i>O Monstro e o Cordeiro</i>	163
<i>Noel Brailsford – O Último dos Dissidentes</i>	175
<i>O Mundo de Ernest Freedberg</i>	193
<i>Os Banqueiros e a Cortesã</i>	221

O CREPÚSCULO DA INOCÊNCIA

<i>Henry Luce e a Time-Life-Fortune</i>	231
<i>Os Profetas: Buckminster Fuller e Marshall McLuhan</i>	253
<i>O Profissional: Alfred Sloan</i>	267
<i>O Crepúsculo da Inocência</i>	307
<i>Índice Remissivo e Onomástico</i>	353

Dona Elsa e Dona Sophy

Tenho observado muitos professores de primeiro calibre em ação, e alguns que são verdadeiramente grandes. Mas eu mesmo só fui aluno de duas professoras que consideraria do mais alto padrão: Dona Elsa e dona Sophy, ambas no quarto ano primário. Elas não eram apenas boas; eram excepcionais. Contudo, nenhuma conseguiu ensinar-me o que elas e eu sabíamos eu precisava aprender.

Dona Elsa, diretora da escola, era a professora da nossa classe. Estudávamos com ela quatro horas por dia, seis dias por semana – tínhamos aulas aos sábados, embora nesse dia saíssemos mais cedo. No início do ano letivo, em setembro, Dona Elsa avisou-nos que teríamos duas ou três semanas de provas e testes para avaliar como andavam os nossos conhecimentos. Isto pareceu-nos assustador, mas acabou sendo divertido, pois ela fazia com que os próprios alunos dessem notas para si mesmos e para os colegas. No final das três semanas, teve uma conversa particular com cada um de nós. “Sente-se aqui ao meu lado”, indicou, “e diga-me o que você acha que sabe fazer bem”. Disse-lhe. “E agora”, prosseguiu, “diga-me o que você faz mal”. “Sim”, comentou, “tem razão; você sabe ler bastante bem. Na realidade, verdadeiros ratos de biblioteca como você não precisam ficar aper-

feiçãoando a leitura em classe. Não programei nenhuma para você. Continue lendo o que quiser. Mas, Peter, use sempre uma boa iluminação e procure não esforçar a vista. Você fica lendo sob a carteira quando pensa que eu não estou olhando; leia sempre com o livro em cima da mesa. Vou transferi-lo para uma carteira ao lado da janela para que tenha bastante luz. A sua ortografia também é bastante boa, de modo que não precisaremos trabalhar nisso. Mas precisa aprender a procurar num dicionário as palavras que não conhece ao invés de ficar adivinhando. E”, acrescentou, “você esqueceu de mencionar um dos seus pontos fortes – sabe qual é?” Fiz que não com a cabeça. “Você é muito bom em redação, embora esteja precisando de mais exercícios. Concorda?” Concordei com a cabeça. “Pois bem, vamos estabelecer uma meta. Digamos que você escreva duas redações por semana: numa você escolhe o tema, na outra eu indico o assunto. E”, prosseguiu, “você subestimou sua capacidade para a aritmética. Você é realmente bom com os números. Na realidade, sai-se tão bem que proponho ensinar-lhe toda a aritmética dos primeiros anos: frações, porcentagens, logaritmos – vai gostar dos logaritmos, eles são muito sabidos. Estará então pronto para a matemática dos anos mais avançados – geometria e álgebra”.

Fiquei surpreso, pois sabia que estava indo mal em aritmética. Fora sempre repreendido por isso pelas minhas outras professoras. Disse a ela. “É claro”, respondeu, “que seus resultados são sofríveis. Mas não porque não saiba aritmética. Você vai mal porque é desleixado, bagunçado e nunca confere suas contas. Não comete mais erros que os outros – só que não os percebe e assim não tem como corrigi-los. Portanto, neste ano aprenderá a conferir, e para ter certeza disso vou pedir que confira todas as contas aritméticas das cinco crianças da sua fileira e da fileira ao lado. Mas, Peter, você não é apenas ‘fraco’ em caligrafia, como pensa. É uma vergonha absoluta, e não tolerarei isso em minha classe. Sua letra certamente irá prejudicá-lo, pois gosta de escrever – e ninguém é capaz de decifrar o que pôs no papel. Não há a menor necessidade disso; você pode muito bem ter uma caligrafia decente. No fim do ano você escreverá assim”. Mostrou-me então, subitamente, duas folhas de papel. Numa estava uma redação que eu escrevera; e embora a primeira linha fosse legível, mas não mais do que legível, a segunda já se deteriorara em rabiscos indecifráveis. Na segunda folha estava a mesma redação, palavra por palavra, escrita na caligrafia da minha primeira linha e perfeitamente legível. “É assim”, afirmou Dona Elsa, apontando a segunda folha, “que você estará escrevendo no final do ano. Esta é a caligrafia que você pode e deve desenvolver. Mas não tente escrever como eu” – como sabia que eu

pretendia fazer exatamente isso, não posso nem imaginar. “Cada pessoa deve ter sua própria letra, e esta é a sua”.

“Concorda, então?” Eu concordava. “Pois bem”, prosseguiu, “vamos pôr tudo isso no papel para que nós dois saibamos exatamente o que você está realizando. Aqui estão seus cadernos – um para cada mês, e eu ficarei com uma cópia exata deles na minha escrivaninha. Veja, não determinei nenhuma meta para leitura e ortografia. Mas deixei espaço suficiente para, se quiser, anotar o que leu, sobre o que era, se gostou, se pretende reler a obra e o que aprendeu lendo-a. As pessoas que lêem tanto quanto você muitas vezes gostam de fazer isso. Anotará também todas as semanas quais as redações que escreveu – não se esqueça de escrever duas por semana. E aqui está a página de aritmética. É dividida em duas partes: uma para testes sobre coisas que já sabe – adição, subtração, multiplicação e divisão; e outra para o que vai aprender, começando pelas frações. Especifique no começo de cada semana como pretende se sair e depois registre como realmente se saiu. Finalmente, eis o plano de caligrafia. Acho que, ao compor suas redações, poderá acrescentar a cada semana mais uma linha escrita na sua caligrafia mais bonita e legível – imagino que isto não seja pedir muito”.

“Uma vez por semana você e eu examinaremos tudo isso juntos. Mas, é claro, se tiver alguma pergunta, pode vir a mim a qualquer hora. E fique você com sua cópia dos cadernos. Mais tarde, se quiser, poderá guardar também os que estão comigo – seria um grande favor; tenho tantas crianças nessa classe e ainda preciso dirigir a escola, de modo que estou muito ocupada”.

Dona Sophy nos ensinava artes e ofícios, aos quais dedicávamos uma hora e meia todos os dias. Parecia morar num estúdio enorme, abarrotado e multicolorido – nunca ninguém a viu sair de lá – dedicado de um lado às artes, com cavaletes, pastéis, pincéis, aquarelas, argila e resmas e mais resmas de papel colorido gomado – ainda não se ouvira falar em pintura com os dedos naqueles tempos. Do outro lado do salão ficava a oficina, com máquinas de costuras pequenininhas para crianças (com pedal, evidentemente, o que as tornavam mais atraentes para nós), e longas fileiras de ferramentas manuais – serrotes, alicates, arcos de pua, martelos e plainas, tudo como numa verdadeira carpintaria miniatu- ra. E ao longo de uma terceira parede ficavam painéis, fogareiros e uma enorme pia.

Durante três semanas, Dona Sophy nos deixou experimentar tudo, sempre disposta a ajudar mas nunca oferecendo nenhum conselho ou crítica. E então veio conversar comigo: “Você não está muito interessado em pintura ou modelagem em argila, não é, Peter?” “Não sou muito bom nessas coisas”, respondi. “Não, você certamente

não é. Mas até o final do ano conseguirá usar as ferramentas manuais mais simples. Que tal começar construindo um banquinho para sua mãe tirar leite das vacas?" "Mas", consegui gaguejar meio atônito, "nós não temos vacas. Por que minha mãe iria querer um banquinho desses?" "Porque é praticamente a única coisa que você seria capaz de construir", disse Dona Sophy acidamente. Mas sua resposta fez sentido para mim, embora duvidasse da minha capacidade até para fazer um desses banquinhos.

Dona Elsa e Dona Sophy eram irmãs. Uma terceira irmã, Dona Clara, dava aulas para o quinto ano, o último das escolas primárias austríacas. Eram tão diferentes umas das outras quanto é possível para três solteironas de meia-idade. A compleição física de Clara lembrava a de um granadeiro prussiano – angulosa, de ombros largos, altíssima –, era mais alta que a maioria dos homens. Elsa era de meia estatura, meio rechonchuda e meio desmazelada no vestir-se. Sophy era pequenina – a maioria dos garotos do quarto ano eram mais altos que ela. Dona Elsa era a mais jovem delas, tinha talvez três anos menos que Dona Clara e cinco ou seis menos que Dona Sophy, e na minha época devia estar com quarenta e cinco ou cinqüenta anos. Fora diretora desde a fundação da escola – criada doze anos antes como departamento elementar e coeducacional dos empreendimentos dos Schwarzwalds – e encarnava uma caricatura perfeita da beata de escola. Vestindo roupas pretas e brilhantes, creio que feitas de bombazina (um tecido que espero esteja extinto), que só descobriam algumas nesgas do seu pescoço e pulsos, parecia um grande besouro. Seus vestidos encapelavam-se na frente, mas eram tão justos sobre os quadris que estalavam agourentamente sempre que se inclinava. Amarrado a um longo cordão preto, usava um *pince-nez* que permanecia perpetuamente torto em seu nariz. E usava nos pés circunspectas botas de amarrar.

Mas tinha autoridade absoluta. Estaria escrevendo na lousa e diria mansamente, sem virar o rosto: "Peter Drucker, pare de puxar as tranças de Lilly Brunner"; ou "Peter Drucker, quem lhe deu permissão para andar pela classe. Volte já para o seu lugar". Discutíamos horas a fio como ela fazia. Os racionalistas da turma estavam convencidos que tinha um espelho na mão – ou que havia um oculto no quadro-negro. Mas por mais que o esquadrihássemos, só faltando mesmo desmontá-lo, nunca encontramos nada. Os místicos da turma atribuíam-lhe poderes mágicos – ou no mínimo um terceiro olho sob as magras tranças cinzentas que enrolava firmemente em cima da cabeça. Parecia nunca verificar as notas de nossos trabalhos que anotávamos em nossos cadernos. Mas sempre que tentávamos trapacear, o caderno voltaria com a nota correta escrita em sua letra fluida e clara. E se continuásse-

mos trapaceando, seríamos chamados à frente e receberíamos uma descompostura tão violenta que sairíamos tontos. Porém, era tudo feito em particular, longe dos ouvidos dos outros.

No início do ano dissera-me que nunca iria elogiar minha leitura ou ortografia – e de fato nunca as elogiou. De um modo geral, seus elogios eram escassos e se restringiam a: “Isto está bom” ou “Melhor do que na semana passada”. Mas cairia sobre nós como um anjo vingador se não melhorássemos ou progredíssemos nas áreas em que estávamos fracos, e especialmente nas áreas em que tínhamos potência – no meu caso, redação. Ela não era nem um pouco “voltada para as crianças”. Não estava sequer interessada nas crianças em si; apenas na sua aprendizagem. Não obstante, conhecia todas pelo nome desde o primeiro dia de aula; e sabia quais eram as características, e sobretudo os pontos fortes, de cada uma em menos de uma semana.

Nós não a anávamos – creio que teria considerado isso uma invasão impudente da sua vida particular. Mas a adorávamos. Cinqüenta anos mais tarde, quando as feministas anunciaram que deus era uma mulher, não fiquei surpreendido. A noção de um deus parecido com Dona Elsa – bombazina preta, *pince-nez*, botas e tudo o mais – ocorrera-me muito antes, e não me era inteiramente desagradável ou ofensiva. Pelo menos seria um deus interessado nas qualidades deste pecador miserável, tão diferente daquele pregado nos sermões de domingo nas igrejas.

Dona Sophy, por outro lado, era realmente voltada para as crianças, que sempre formigavam ao seu lado. Não consigo me lembrar de um só instante em que não estivesse com um menino ou menina sentada no seu colo; e até os garotos do quinto ano, que tanto queriam parecer adultos, não sentiam a menor vergonha de chorar em seus ombros. Mas também corriam a ela com suas alegrias e triunfos; e ela estaria sempre pronta com um afago, um beijo, uma palavra de incentivo ou de parabéns. Mas nunca, nunca consegui guardar o nome de uma criança, embora a maioria fosse suas alunas há cinco anos – uma vez que artes e ofícios era matéria de todos os anos e ela era a única professora que a lecionava na escola. Eram todas meramente “crianças”. Não acredito que sequer soubesse se estava falando com um menino ou uma menina; nem se importava, imagino. Pois Dona Sophy defendia a então revolucionária doutrina de que os meninos devem saber costurar e cozinhar e que as meninas devem aprender a usar ferramentas e consertar as coisas. Às vezes enfrentava a oposição dos pais, como quando pediu que cada mãe mandasse para a escola um par de meias com furos a fim de que aprendêssemos a cerzir, “desenvolvendo a coordenação entre os olhos e as mãos”, conforme explicou. Muitas

mães ficaram ofendidas: "Não temos meias furadas *nesta casa*", escreveram retrucando. "Que bobagem", retrucaria de volta Dona Sophy. "Numa casa com uma criança normal de nove anos sempre há meias esburacadas".

A idéia de crianças de "boa origem" usarem suas mãos era razoavelmente singular na Europa daqueles dias. A arte era aceita, desde que se soubesse qual era o seu lugar. E as meninas deveriam aprender a costurar, bordar e tricotar. Porém, até mesmo cozinhar era algo que as mulheres de "boa origem" não faziam — além do que, nenhuma cozinheira digna deste nome trabalharia numa casa em que a dona ousasse pôr os pés na "sua" cozinha. E "todos" tinham uma cozinheira em casa; afinal, a "baixa classe média" era definida como uma família com apenas dois criados em casa. Todavia, aprender a cozinhar era algo que ainda se podia aceitar para as meninas. Mas trabalhar numa oficina, mesmo tratando-se de rapazes, já era levar as coisas longe demais.

Uma mulher que soubesse usar as mãos não era tão malvista. Seria considerada excêntrica, mas isto era permitido se tivesse dinheiro suficiente. Ninguém ficara muito escandalizado ao saber que minha mãe fazia pequenos consertos em casa — mesmo quando conservava os encanamentos ou retelhava o telhado. E se um homem tivesse um passatempo "real", também não havia maiores problemas — pois até mesmo um rei da França, Luís XVI, montava e consertava relógios (embora isso estivesse ligado ao fato de mais tarde vir a perder a cabeça). Mas nenhum cavalheiro *trabalhava* com as mãos. Não se chegava ao extremo dos mandarins chineses que cultivavam unhas de mais de vinte centímetros como prova de que não se degradavam em trabalhos manuais; mas a Europa do século dezenove estava perto. Certa vez, quando garoto, fui espiar todos os ternos que meu avô deixara — morrera em 1899, quando minha mãe tinha quatorze anos. Nenhum deles tinha bolso, exceto um minúsculo no colete para o relógio. "Seu avô era um cavalheiro", explicou minha avó, "e há vinte anos os cavalheiros tinham um criado caminhando atrás e carregando suas coisas; um cavalheiro nunca usava suas mãos".

Dona Sophy não inventou suas idéias peculiares. Na verdade, tinham uma genealogia longa, embora confusa, que chegava até um dos pedagogos do início do século dezenove, um certo Froebel, pai do jardim da infância. As idéias de Froebel integrando o trabalho manual na educação primária não levaram a nada na Europa; contudo, foram incorporadas por aqueles grandes não-conformistas, os Shakers, nos Estados Unidos. Em meados do século dezenove retornaram à Europa, via Suécia, onde impulsionaram um movimento denominado "*sk-joid*", se não me engano. Dona Sophy quando jovem recebera lá seu

treinamento. Entretanto, apesar do seu impressionante diploma sueco, continuava a existir algo subversivo em meninas usando plainas e meninos agulhas de cerzir.

Mas quem poderia imaginar alguém de aparência menos subversiva que a pequenina Dona Sophy? Parecia um ratinho – um narizinho comprido e trêmulo, alguns pêlos perdidos acima dos lábios, e olhos minúsculos, agitados e míopes – mas um ratinho esculpido por Bernini ou algum outro escultor barroco. Vivía enfaixada dos pés à cabeça com echarpes multicoloridas de *chiffon* – camadas sobre camadas de matizes de alfazema, carmim, ametista –, todas ondulando freneticamente mesmo numa sala hermeticamente fechada (e sua sala era sempre hermeticamente fechada, infernalmente quente, enquanto que na sala de Dona Elsa todas as janelas permaneciam abertas mesmo nos dias mais frios). Das profundezas deste casulo de *chiffon* esvoaçante trovejava uma possante voz grave que se sobressaía ao barulho conjunto das cem crianças da escola.

Dona Elsa conversava em particular com cada criança uma vez por semana, discutindo o trabalho da semana que passara e o programa da próxima. Analisava junto com ela tudo que lhe causava problemas, mas somente depois de discutir o que conseguia fazer bem e com facilidade. Entre estas sessões, estava sempre disponível para responder qualquer pergunta, esclarecer qualquer dúvida, aprovar ou estudar qualquer idéia. E observava. Uma criança que estivesse tendo dificuldades pressentiria os olhos de Dona Elsa observando-a; e quando erguia a vista, Dona Elsa já saberia qual era a dificuldade e diria: “Você esqueceu-se de transportar a soma”, ou “Você pulou uma página – não é à toa que está perdida”. Mas no resto deixava que cada uma fizesse sozinha suas lições entre as revisões semanais.

Dona Sophy, por sua vez, permanecia como que pairando sobre cada menino ou menina, correndo em disparada de criança em criança, sentando-se ao lado de cada uma – sempre no chão – mas raramente por mais de alguns segundos. Ensinava não-verbalmente, em silêncio. Observaria o que estava acontecendo por alguns instantes e depois colocaria sua mãozinha minúscula sobre as mãos da criança, guiando seus dedos para a posição correta de segurar um serrote ou um pincel. Ou olharia rapidamente para o que a criança estava tentando desenhar – digamos, um gato –, pegaria lápis e papel, e desenharia uma figura puramente geométrica, não-objetiva, que contudo continha todos os elementos que fazem de um gato um gato; o traseiro arredondado, a inclinação das costas logo abaixo do pescoço, o ângulo característico da cabeça, e a maneira como as orelhas emolduram a cara. De repente, mesmo um bosquejador sem talento como eu enxergaria o “gato” e

desataria a rir. Quando isso ocorria, esboçava-se um sorriso de resposta no rosto de Dona Sophy – sua única forma de elogiar, mas que se traduzia em perfeita bem-aventurança para quem o recebia.

Muitos anos depois encontrei outro grande professor que trabalhava da mesma maneira. Karl Knaats, o pintor, lecionou em Bennington durante dois anos na década de quarenta. Durante aqueles dois anos ninguém o ouviu dizer uma só palavra. Ele apenas olharia por sobre os ombros de um aluno e grunhiria – “humpf, humpf, humpf, brrr” – e subitamente a pessoa se voltaria com o mesmo sorriso de iluminação súbita dos estudantes de Dona Sophy e com a mesma modificação radical no seu trabalho.

Porém, enquanto Karl Knaats realmente nunca falava, Dona Sophy não se esquivava das palavras. E suas frases curtas e lapidares, bradadas em *basso profundo*, transmitiam percepções repentinas. “Não desenhe cachorros, eles são tão idioooooooootas”, retumbaria; “desenhe gatos. Nunca ninguém jamais fez um bom retrato de alguma coisa ou pessoa idiooooooooota”. É claro que vários quadros de Velasquez e Goya retratando reis e rainhas espanhóis das casas de Habsburgo e Bourbon desmentem-na. Mas são exceções, como qualquer visita a museu pode comprovar. Ou: “O mais difícil quando se trabalha com madeira é fazer gavetas; elas *escondem* as coisas”.

Dona Elsa era a suma perfeição do método socrático. Mas Dona Sophy era um mestre Zen. Contudo, não aprendi com nenhuma o que precisava aprender e o que ambas haviam se proposto a me ensinar: a escrever com uma letra decente e a usar ferramentas manuais, ainda que canhestramente.

Quando comecei a construir o banquinho para minha mãe “tirar leite das vacas”, Dona Sophy fez o assento e os buracos para as pernas. A seguir pegou minhas mãos e me fez sentir as pernas de um banquinho já pronto e perceber os ângulos em que deveriam ser serradas de um lado para que ficassem planas do outro. Deu-me alguns bastões para que praticasse o corte, mostrou-me como usar as ferramentas para serrar a madeira e juntos fizemos todas as medições. Mas quando acabei de serrar, seguindo cuidadosamente as marcas na madeira que havíamos traçado – ou assim eu imaginava – vi-me com três pernas de comprimentos diferentes: a primeira com quarenta centímetros, conforme deveria ser, a segunda com quase cinquenta e a terceira com trinta e cinco. “Pois bem”, disse para mim mesmo, “já que é assim, mamãe que arranje vacas anãs”, e resolvi fazer todas as pernas com trinta e cinco centímetros. Mas, pobre de mim, novamente saíram as três de comprimentos diferentes. E fui cortando, até ficar com três míseros tocos de pau em mãos – ainda de três tamanhos diferentes

Dona Sophy nunca reprendia, nunca criticava. Quando se sentia inapelavelmente exasperada com um aluno, sentava-se ao lado do vil malfetor, gentilmente tomava-lhe uma das mãos entre as suas, e começava a sacudir a cabeça de um lado para o outro. Tinha uma enorme massa de cabelo cinza-aço rebelde que mantinha presa com milhões – assim parecia – de grampos enfiados a esmo. Ao sacudir a cabeça, os grampos iam caindo pelo chão, e, quanto mais sacudia, mais os grampos se espalhavam em todas as direções, voando por toda a sala. E então seus cabelos despencariam, enquanto as crianças gargalhavam até se contorcerem de riso pelo chão. Finalmente, Dona Sophy ria junto conosco e todos ajudavam a catar grampos, a arrumar seu cabelo e a enfiar os grampos totalmente ao acaso outra vez. O culpado voltaria para seu trabalho, quase sempre saindo-se melhor do que antes. Quase sempre, pois eu tentei duas vezes e das duas acabei com tocos de pernas de tamanhos diferentes. Duas vezes voltei a serrar furiosamente; mas quando da terceira vez acabei com três perninhas desiguais medindo dez, doze e dezoito centímetros, respectivamente, cada uma cortada numa inclinação diferente, Dona Sophy não sacudiu a cabeça. Apenas ficou sentada um longo tempo, olhando minha obra. Depois voltou-se para mim e disse, numa voz sumida e funérea que nunca ouvira antes: “Que tipo de caneta sua mãe usa?” perguntou, quase num sussurro. “Tinteiro”, respondi. “Tem certeza de que nunca usa penas de aço?” “Tenho”, afirmei convictamente, “ela detesta usar penas para escrever”. “Ótimo”, concluiu ela, “você poderá lhe fazer um limpa-penas. Ela nunca terá que usá-lo”. E durante anos minha mãe manteve em sua escrivaninha, sem uso, um limpa-penas de minha fabricação, feito das plumas do rabo de um galo amarradas precariamente com um araminho. Minha mãe e eu sabíamos que eu atingira o limite das minhas habilidades manuais; Dona Sophy também.

Dona Elsa era de outra natureza. Quando lhe ficou claro que minha caligrafia não melhorava, mandou chamar meu pai. E na minha presença – pois nunca falava com os pais se a criança não estivesse presente – disse-lhe: “Tenho más notícias para o senhor. Sei que o principal motivo de ter tirado Peter de uma escola pública e de tê-lo matriculado aqui foi sua péssima caligrafia. Só que sua letra não está melhorando, e temo que jamais melhorará. Portanto, sugiro que requeira para ele admissão imediata no Gymnasium”. Assim de supetão era uma afirmação meio atordoante; não era impossível ingressar no Gymnasium após o quarto ano primário, mas isso significava pular um ano e era uma recompensa excepcional à extrema aplicação nos estudos. “Não compreendo”, confessou meu pai. “É bastante simples”, explicou Dona Elsa. “Aquilo que ele realmente precisa aprender, não aprenderá aqui; e

por que perder um ano se sua caligrafia não vai mesmo melhorar? Eu sei", prosseguiu, "que ainda é muito jovem para o Gymnasium. Mas como nasci em novembro e eles aceitam crianças nascidas antes de dezembro, poderá prestar o exame de admissão — cai principalmente leitura e aritmética. E Peter está bem à altura do que será exigido. Mas", disse ela, "a maior razão de eu pedir-lhe que faça Peter entrar diretamente no Gymnasium é que não quero transtornar minha irmã Clara. Sua saúde não é boa e ela preocupa-se demais com as coisas. Não será capaz de fazer absolutamente nada com respeito à letra horrível de Peter — sou duas vezes mais professora do que ela e não consigo nada. Peter só iria frustrá-la e perturbá-la desnecessariamente".

Meu pai discutiu e argumentou com ela. Mas Dona Elsa acabou prevalecendo, e eu tornei-me o aluno mais jovem do primeiro ano do Gymnasium no outono daquele ano.

Entretanto, meu pai não desistira. Alguns anos depois — minha letra deteriorando-se progressivamente ao invés de melhorar — levou-me a uma escola de caligrafia para fazer um curso intensivo. O senhor Feldman, especialista em caligrafia, morava numa lúgubre ruazinha perto do centro da cidade. No andar de baixo instalara uma vitrine mostrando um sem-número de amostras, cartões que diziam: "Eu escrevia assim antes de frequentar o curso de caligrafia do sr. Feldman", escritos numa letra tão horrível quanto a minha. Ao lado de cada cartão vinha outro dizendo: "Eu agora escrevo assim, depois de frequentar o curso do sr. Feldman", todos escritos numa linda caligrafia spenceriana ou em meticulosos arabescos clericais. Na presença de meu pai, fez-me escrever: "Eu escrevia assim antes de frequentar o curso do sr. Feldman". Depois cobrou adiantado as taxas do curso. E eu passei a frequentar sua escola três vezes por semana após as aulas, onde me sentava numa cadeira de cozinha e ficava escrevendo: "Eu agora escrevo assim, depois de frequentar o curso do sr. Feldman". Quando consegui apresentar um cartão suficientemente bom para ser pregado na vitrine de baixo ao lado do meu cartão de "antes", o curso estava encerrado. Com isso, até meu pai desistiu.

No Gymnasium não encontrei nenhum dos professores sádicos ou tiranos que, desde os tempos de Dickens, passaram a ser os personagens típicos das memórias escolares dos literatos europeus. Porém, pouquíssimos deles nos oito anos que estudei lá — numa escola que os americanos tendem a miticamente cultuar como sacrossanta — eram sequer medianamente competentes. A maioria deles entediavam os estudantes a maior parte do tempo e se entediavam o tempo todo.

Nisso não diferiam nem um pouco das professoras que encontrara nos meus três primeiros anos de escola elementar. Como

também não diferiam da maioria dos professores que mais tarde encontrei na universidade. Na realidade, afora Dona Elsa e Dona Sophy, os únicos bons professores sob os quais trabalhei foram dois de meus primeiros patrões: o editor de um vespertino alemão e um sábio e idoso banqueiro londrino. E desde que comecei a lecionar em universidades com pouco mais de vinte anos, notei que meus colegas não eram nem um pouco melhores que os professores que tivera que aturar no *Gymnasium*. Quase todos situavam-se entre abissais e meramente suportáveis.

Porém, é preciso lembrar que fiquei mal-acostumado naquele quarto ano com Dona Elsa e Dona Sophy. Ou talvez seja mais exato dizer que elas me contagiaram para o resto da vida.

Eu talvez tivesse começado a lecionar mesmo sem conhecê-las – houve longos anos durante os quais eu precisava de um emprego e uma renda, e não me podia dar ao luxo de ser exigente. Talvez houvesse descoberto que gostava de lecionar e que aparentemente tenho jeito para ensinar. Mas é improvável; nenhum dos outros empregos que consegui porque precisava de dinheiro – no banco comercial londrino, por exemplo – tornou-se mais do que um simples ganha-pão. Porém, por causa de Dona Elsa e Dona Sophy, eu descobri que o ensino pode ser algo muito diferente do que era para os pobres burros de carga que tanto se mortificavam tentando nos ensinar gramática latina, dramaturgia grega ou história universal. As matérias, eu descobri estupefato, não eram nem um pouco entediantes. Na realidade, nunca encontrei um só assunto que não efervescesse de interesse – e eu já lecionei dezenas de matérias das ciências humanas e sociais, de teologia e filosofia, passando por literatura e história, política, administração, economia e estatística. Devo confessar que não apreciava muito latim – e eram duas horas por dia, seis dias por semana. Achava-o desconcertantemente fácil e desconcertantemente vazio. Mas achava o grego refinado – todavia, que chateação se tornava nas mãos dos mestres-escolas. O motivo é que aqueles pobres diabos estavam eles mesmos mortalmente entediados por serem professores pavorosos e por terem alunos pavorosos. Nesses momentos, vinha-me a imagem de Dona Elsa e Dona Sophy. O passo a passo de uma conta de dividir certamente não é um tema menos fastidioso do que história romana – e é obviamente menos estimulante. Contudo, Dona Elsa mostrava-se interessada, nunca entediada, e tornava quocientes, dividendos e divisores interessantes. O mesmo acontecia com Dona Sophy, quando me mostrava como se deve segurar o martelo para não entortar um prego – embora eu sempre os entortasse.

Sem Dona Elsa e Dona Sophy, eu não teria aceito lecionar sem resistência. Provavelmente não me incomodaria muito em entediar

os outros; este é um risco que todo escritor profissional deve assumir sem pensar duas vezes. Mas teria vacilado diante do risco de entediar a mim mesmo – e era isso que os professores do Gymnasium faziam.

Esses pensamentos só me ocorreram conscientemente muito mais tarde. Mas já os pressentia. E também sabia desde cedo – conscientemente – o que aprendera com Dona Elsa e Dona Sophy, que era muito mais importante do que aquilo que não conseguiram me ensinar e superior a tudo que o Gymnasium tentara me transmitir. É certo que Dona Sophy não logrou transformar-me num artífice, da mesma forma como nem o maior dos mestres pode transformar em músico alguém cujo ouvido musical seja nulo. Mas transmitiu-me uma apreciação da arte manual que perdura até hoje, um prazer pelo trabalho limpo e honesto e o respeito pela tarefa a ser realizada. Meus dedos nunca esqueceram a sensação de uma peça de madeira bem aplainada e bem lixada, cortada a favor e não contra as fibras, que Dona Sophy – suas mãos sobre as minhas, guiando meus dedos – me fez perceber. E Dona Elsa proporcionou-me uma disciplina de trabalho e o conhecimento de como organizar-me para um bom desempenho, embora eu abusasse dessa habilidade durante anos. Foi isso que me permitiu não fazer trabalho algum no Gymnasium durante oito ou nove meses de cada ano, dedicando-me aos meus próprios interesses nesse tempo, fossem quais fossem. Quando meus professores estavam absolutamente certos que iria repetir de ano, ou talvez mesmo ser expulso da escola, eu tirava dos armários os cadernos de Dona Elsa, estabelecia metas e organizava o que precisava ser feito – terminando o ano entre o terceiro ou quarto superior da classe simplesmente por trabalhar algumas semanas de um modo intencional, dirigido e com um objetivo em vista. Foi assim que obtive meu doutorado em direito com vinte e um ou vinte e dois anos. Nessa época, trabalhava em tempo integral como editor-chefe de um jornal – trabalhara em tempo integral desde que me formara no Gymnasium. Não acompanhara praticamente nenhuma das aulas, embora já estivesse lecionando algumas matérias; e as matérias do exame de doutoramento – as típicas de uma escola de direito, legislação contratual, direito criminal, procedimentos jurídicos – não me interessavam a mínima. Mas os cadernos, o plano de trabalho e as folhas de análise do desempenho de Dona Elsa foram tão eficientes em me preparar para o extenuante exame oral de três dias e/ou a dissertação escrita quanto haviam sido para planejarem minhas redações com um mês de antecedência no quarto ano.

Finalmente, Dona Elsa e Dona Sophy me fizeram ver que é possível ensinar e aprender mantendo um alto padrão de qualidade, um

interesse inabalável e um prazer constante. Essas duas mulheres foram meus modelos e exemplos.

Só fui encontrar outro grande e verdadeiro professor dois ou três anos depois. A essas alturas eu já quase partilhava da convicção unânime de meus colegas, seus pais e da grande maioria dos estudantes de todo o mundo, de que a escola é necessariamente chata e os professores necessariamente incompetentes. Não me esquecera de Dona Elsa e Dona Sophy, mas estavam se transformando em personagens lendárias na minha cabeça.

Tive então a boa sorte de encontrar Artur Schnabel. Ele evidentemente nunca foi meu professor; só ensinava pianistas avançados de grande talento profissional. E só encontrei-o uma vez, por duas curtas horas, quando – como resultado de uma confusão em seu horário – me foi permitido acompanhar a aula que iria dar para a irmã de um colega de turma, um prodígio musical que já dera seu primeiro concerto. Naqueles anos, princípios da década de vinte, Schnabel ainda não era o famoso pianista que se tornaria mais tarde, especialmente depois de mudar-se para os Estados Unidos com a ascensão de Hitler ao poder na Alemanha. Na realidade, em Viena – onde nascera mas que trocara por Berlim – ele era considerado excessivamente “austero”. Mas já fizera nome como um mestre entre os professores de piano.

A primeira hora da aula pareceu-me convencional, sem maiores atrativos. Schnabel pediu que a irmã do meu colega tocasse as peças que lhe designara na aula passada, um mês antes: uma sonata de Mozart e uma de Schubert, se não me engano. A moça – que deveria ter então cerca de quatorze anos – tocou com uma técnica que mesmo eu, aos doze anos, percebi ser notável. (Ela mais tarde veio a distinguir-se por sua proficiência técnica.) Schnabel também elogiou sua técnica, fez com que tocasse novamente uma ou outra frase e perguntou-lhe algo sobre uma terceira frase. Comentou com ela se uma certa passagem não deveria ser tocada mais lentamente ou talvez com um pouco mais de sonoridade. Porém, em nada disso diferia muito do modo como a minha professora totalmente medíocre me ensinava a tocar piano.

Schnabel mostrou-lhe as peças para a aula seguinte, um mês depois, e pediu que a moça as lesse à primeira vista. Novamente, sua competência técnica foi extraordinária. Schnabel também a comentou. Mas então voltou às duas sonatas que ela estudara naquele mês e que tocara um pouco antes. “Você sabe, minha querida Lilly”, disse ele, “que tocou ambas as peças realmente muito bem. Mas não tocou o que você estava ouvindo. Tocou o que achava que deveria ouvir; isso é uma grande fraude. E se eu percebi, a platéia também perceberá”. Lilly olhava

para ele, atônita. "Vou fazer o seguinte", disse-lhe Schnabel. "Eu tocarei o *Andante* de Schubert do modo como eu o ouço. Não posso tocá-lo como *você* o ouve. E não quero tocá-lo como acabou de tocar, porque *ninguém* o ouve assim. Escute o que *eu* ouço; depois acredito que *você* conseguirá ouvir também".

Sentou-se ao piano e tocou o *Andante* de Schubert como ele o ouvia. De repente, Lilly ouviu. Subitamente surgiu em seu rosto o mesmo sorriso de iluminação que eu vira nos alunos de Dona Sophy. Nesse instante, Schnabel parou e disse, "Agora toque *você*". Ela tocou a peça com uma técnica bem menos competente que antes, muito mais como a criança que ainda era, mais ingenuamente – mas convincentemente. E então eu também ouvi – ou ao menos tinha o mesmo sorriso no rosto. Pois Schnabel voltou-se para mim e disse: "Você ouviu também? Ótimo, ótimo. Desde que toque o que está ouvindo, estará tocando música".

Eu nunca cheguei a ouvir suficientemente bem para tornar-me músico. Mas percebi que iria sempre aprender observando a qualidade na atuação das pessoas. Percebi repentinamente que o método certo, ao menos para mim, consistia em buscar aquilo que funcionava e aquilo que as pessoas sabem realizar bem. Percebi que eu não aprenderia com os erros; eu teria que aprender com os êxitos.

Foram vários anos até que eu percebesse que chegara a um método. Talvez só tenha compreendido isso plenamente anos mais tarde, quando li – creio que num dos primeiros livros de Martin Buber – uma máxima de um sábio rabino do primeiro século: "O homem foi criado pelo bom Deus com tal inclinação que pode cometer todos os erros possíveis por conta própria. Nunca tente aprender com os erros dos outros. Aprenda o que fazem de certo".

Desde aquele momento de iluminação no cantinho do estúdio de Schnabel, eu venho procurando professores para observar. Tenho ido atrás deles em toda parte para vê-los em ação, para apreciá-los. Sempre que ouço falar de alguém com a reputação de ser um grande mestre, tento esgueirar-me em suas aulas ou palestras, para ver, para ouvir. E quando isso não é possível, converso com seus alunos para saber o que faz e por que funciona.

Observar professores tem sido um dos meus grandes prazeres. Recomendo-o como um esporte que nunca cessa de trazer surpresas. Continuo observando-os até hoje.

Uma das coisas que logo aprendi é que os estudantes sempre reconhecem um bom professor. Podem ficar impressionados com os mediocres que sabem falar, que são engraçados e divertidos, ou que têm

a reputação de grandes eruditos – sem serem necessariamente grandes professores. Mas nunca encontrei um professor de alto calibre que não fosse assim reconhecido por seus alunos. O professor de gabarito freqüentemente não é “popular”, na realidade, popularidade tem pouco ou nada a ver com seu impacto como professor. Mas se os estudantes dizem, “Estamos aprendendo um bocado”, podemos ter certeza. Eles sabem.

Mas aprendi também que “professor” é um termo esquivo, indefinível. Ou melhor, aprendi que não há uma resposta única à pergunta: “O que faz um bom professor?” Não há dois professores que fazem a mesma coisa; não há dois que agem do mesmo modo. O que funciona para um e o torna grande não funciona absolutamente para outro – ou nem sequer é aproveitado pelo outro. Era tudo muito confuso – e ainda é.

Existem professores não-verbais, aqueles que ensinam como Dona Sophy ensinava. Artur Schnabel era um deles. Duas outras grandes professoras de música da mesma geração eram marcadamente verbais: Rosa Lhevinné, que durante cinqüenta anos foi a mais eficaz professora de pianistas dos Estados Unidos, ensinava quase só falando, raramente tocando; o mesmo fazia Lotte Lehmann, a soprano austríaca, que na velhice foi uma grande professora de canto nos Estados Unidos.

Dos dois excelentes professores de cirurgia que observei, um ensinava não-verbalmente. Ficava atrás do residente-chefe, prestes a realizar uma importante operação cirúrgica, e não dizia uma só palavra durante todo o desenrolar. Mas a cada movimento o residente olharia para ele e o cirurgião inclinaria a cabeça, levantaria quase imperceptivelmente a mão, ergueria uma sobrançelha. Cada um dos estudantes no anfiteatro sabia por intuição o que queria dizer cada gesto. Outro cirurgião de renome ensaiava a operação nos mínimos detalhes antes do paciente ser trazido à sala de cirurgia. Durante a operação, esperava que lhe fizessem perguntas e que acompanhassem suas respostas. Ambos ensinaram alguns grandes cirurgiões. Certa vez mencionei isto a um amigo meu, também conhecido como ótimo professor de cirurgiões. Ele riu e disse: “Você poderia estar descrevendo o dr. DeBakey e o dr. Denton Cooley, dois cirurgiões cardíacos de Houston que também são professores formidáveis. Creio que o fato de um ensinar em silêncio e o outro com palavras seja um dos motivos pelos quais eles não se dão bem. Você sabe”, prosseguiu, “não tenho idade suficiente para ter sido aluno do dr. Cushing na Harvard. Mas quando fiz minha especialização lá, sua memória ainda estava bem viva. E ele era um desses seus

professores totalmente não-verbais. Eu, por falar nisso, ensino através da palavra – embora às vezes sinto que gostaria de ensinar sem ela”.

Há professores que se saem melhor com alunos avançados e outros com principiantes. Dois dos maiores físicos deste século eram aparentemente grandes professores. Niels Bohr, em Copenhague, e Enrico Fermi, especialmente nos seus últimos anos de vida quando lecionou em Chicago. Mas Bohr só ensinava “turmas de doutores”. Disseram-me que seus estudantes de física, mesmo os mais talentosos, achavam-no quase impenetrável e pouco aproveitavam das palestras e seminários que preparava para eles tão meticulosamente. Contudo, quase todos os grandes homens da segunda geração de físicos modernos – de Heisenberg a Schroedinger e Oppenheimer – fizeram seu trabalho de pós-graduação sob a tutela de Bohr e atribuem a ele sua revelação pessoal como cientistas. Enrico Fermi, num grande contraste, ensinava melhor os estudantes universitários – especialmente calouros e aqueles que não tinham a menor intenção de se tornar físicos e que nunca haviam assistido antes nenhum curso de física. Martha Graham, dançarina moderna e professora de um poder extraordinário, era igualmente eficaz com principiantes e profissionais, e ensinava todos exatamente do mesmo modo.

Alguns professores dão o melhor de si diante de um grande grupo, em conferências. Buckminster Fuller mantém uma platéia de duas mil pessoas embevecida durante sete horas. Outros trabalham melhor com grupos menores – Lotte Lehmann era aparentemente destas. Há aqueles, como Mark Hopkins, que são ótimos com um só aluno. Pelo menos há um velho epigrama que afirma que a escola ideal seria “Mark Hopkins de um lado da mesa e um estudante do outro”, embora eu pessoalmente nunca tenha visto um professor realmente dar o máximo de si diante de uma só pessoa. Os bons professores são *showmen*, e como tal precisam de uma platéia. Há também aqueles que ensinam melhor através da palavra escrita do que da palavra oral. Era o caso do general George Marshall, chefe do Estado-Maior americano na Segunda Guerra, e de Alfred Sloan, presidente da General Motors. As cartas de Sloan, algumas das quais foram publicadas no seu livro *Meus Anos com a General Motors*, são obras-primas do ensino através da palavra escrita. E o maior professor da tradição cristã, São Paulo, ensinava melhor através de epístolas.

Parece haver pouca correlação entre capacidade de atuação e capacidade de ensino, e nenhuma entre erudição e ensino ou entre competência profissional e competência professoral. De todos os grandes pintores da Europa, apenas um – Tintoretto – parece ter sido um bom professor; ensinou El Greco. Rubens tinha muitos alunos, mas

nenhum deles se tornou sequer um pintor menor. E todos os grandes, com a única exceção de El Greco, foram alunos de pintores pouco conhecidos e mais ou menos medíocres. Robert Oppenheimer, por mais competente que fosse como administrador, não é contado entre os grandes homens da era da relatividade, mecânica quântica e física atômica. Mas era um professor nato, que liberou as energias criativas de toda uma geração de jovens físicos americanos e inflamou-lhes a centelha de genialidade. Mesmo para um completo néscio no assunto como eu, acompanhar suas conferências avançadas na Universidade de Princeton era vislumbrar paisagens, mares e montanhas vastas e insondáveis. O maior professor de músicos na Viena de Haydn, Mozart e Beethoven foi Diabelli, cuja herança musical consiste dos mais enfadonhos exercícios para os cinco dedos. E na geração seguinte não foram Schumann, Brahms ou Wagner, nem Liszt ou Berlioz os grandes professores, e sim a viúva de Robert Schumann, Clara, que na opinião geral foi a maior professora de piano de todos os tempos.

Em minhas observações acabei concluindo que os professores não seguem nenhum modelo ou método comum. Ensinar é um dom. Nasce-se com ele, assim como os Beethovens, Rubens e Einsteins nasceram com os seus. Ensinar é uma questão de personalidade, não de habilidade, perícia ou experiência.

Porém, lentamente, no decorrer dos anos, fui descobrindo um outro tipo de professor. Ou talvez seja mais preciso dizer que encontrei pessoas que “geram aprendizagem”. Não conseguem isso sendo “professores” – isto é, através de um dom de personalidade – mas por meio de um método que orienta o estudante ao aprendizado. Estes indivíduos põem em prática o que Dona Elsa fazia no quarto ano primário: descobrir os pontos fortes de cada aluno, estabelecer metas para desenvolvê-los, fixar objetivos a curto e longo prazo. Só então passam a se preocupar com as suas deficiências, que nesse instante se transmutam em limitações ao pleno exercício das qualidades. Esforçam-se para que o estudante receba o *feedback* da sua própria atuação para que possa se autocontrolar e autodirigir. Tendem a elogiar mais do que criticar; mas são tão parcimoniosos em seus louvores que estes nunca perdem a capacidade de estimular e nunca substituem a satisfação e o orgulho na realização como a principal recompensa do estudante. Mas não “ensinam”: programam o aluno para uma aprendizagem eficaz. E os que conseguem isso, são capazes de repetir o feito com qualquer um pois trabalham com o indivíduo, mesmo em grandes grupos. Seja qual for o tipo, porém, o ensino nunca é uma função dos conhecimentos ou da “capacidade de comunicação”. É uma qualidade independente. Para os professores – as Donas Sophys – ensinar é uma dimensão da

personalidade. Para os orientadores da aprendizagem – as Donas Elsas – aprender é um método.

Em termos de resultados, as duas abordagens são muito semelhantes. Pois o produto final do ensino não é o que acontece com o professor, mas sim o aprendizado do aluno. E ambos os métodos geram aprendizagem.

Só fui tomar plena consciência disso anos depois de haver começado a observar professores, quando em 1942 passei a fazer parte do corpo docente do Bennington College, na época uma escola de humanidades para moças da Nova Inglaterra. Esta escola fora fundada dez anos antes como uma faculdade experimental que não pretendia ser grande mas que almejava tornar-se importante. Quase chegou a realizar esta ambição durante alguns poucos anos da década de quarenta sob a reitoria de Lewis Webster Jones, que lá lecionara economia e que se tornara reitor em 1941. (Passando em 1946 a reitor da Universidade de Arkansas e depois a reitor da Rutgers University em Nova Jersey.) Jones contratou pessoas de grande renome – Martha Graham, dançarina moderna; Erich Fromm, psicólogo; Richard Neutra, arquiteto. Todavia, o que de fato lhe interessava não era o renome, mas o ensino e a aprendizagem. Consegui montar e manter durante alguns poucos anos um corpo docente de notável desempenho. Não era grande, constituído talvez por quarenta e cinco professores. Pouquíssimos não eram competentes como professores; os menos capazes não duravam muito enquanto ele era reitor. E havia certamente doze ou quinze de atuação extraordinária – uma proporção altíssima e, pelo que sei, inigualada – cujo impacto era quase maior do que a possibilidade dos estudantes absorverem.

Os “professores” eram um lote tão variado de indivíduos quanto os professores geralmente são. Erich Fromm, por exemplo, era um professor verdadeiramente magnífico em pequenos grupos, apenas mediano diante de um único aluno e fraco com uma grande classe num auditório. Richard Neutra estava deslocado em Bennington. Ele era um grande professor de arquitetos, mas um mau professor para amadores de arquitetura de uma escola de humanidades. Após alguns anos, frustrado, deixou de lecionar e voltou a trabalhar em arquitetura.

Mas havia também um outro grande grupo; o daqueles que não eram “professores-mestres” mas que produziam o que só posso chamar de “estudantes-mestres”. Um bom número destes sabiam como orientar o aluno para a aprendizagem – e praticavam os métodos do pedagogo. Um caso típico era “a outra Martha”, Martha Hill, que também ensinava dança moderna. Não era, como Graham, uma grande dançarina. Não tinha sua personalidade magnética, nem dominava uma

classe com o mesmo poder absoluto. Passava quase despercebida num grupo. Contudo, as estudantes aprendiam tanto ou mais com ela do que com Martha Graham. E estavam tão convencidas da sua capacidade de ensinar quanto as alunas da grande "professora-mestre", Martha Graham.

Martha Hill aplicava métodos. Fazia exatamente o que Dona Elsa fizera no quarto ano. Observava as estudantes durante alguns dias ou semanas, analisava a fundo o que cada uma podia fazer e devia fazer. Elaborava-lhes um programa individual, que as próprias estudantes punham em prática e que ela apenas acompanhava. E exigia inarrefecivelmente que dessem mais e mais e mais de si, que fizessem melhor o que já faziam bem. Sua atitude era sempre amigável, embora elogiasse pouco. Mas sempre conseguia que as estudantes soubessem claramente quando tinham feito um bom trabalho.

E havia o homem que a maioria das estudantes de Bennington considerava acertadamente o membro mais ilustre do corpo docente, Francis Ferguson. Embora fosse um eminente estudioso de Dante, Ferguson não era um "professor", mas sim um programador da aprendizagem. As estudantes, contudo, saíam de suas aulas com faíscas de deslumbramento nos olhos – não por causa de algo que ele houvesse dito ou feito, mas pelo que haviam sido induzidas a dizer e fazer. Um método muito semelhante era seguido por outra pedagoga altamente eficaz, Hertha Moselsio – uma alemã encorpada que dirigia a oficina de cerâmica – que insistia na mais perfeita execução de um trabalho e que também exigia que suas alunas fizessem melhor o que já conseguiam fazer bem.

São duas espécies distintas: o professor com seu dom, e o pedagogo que sabe como programar a aprendizagem de um estudante. Os professores já nascem assim, e podem então ir se aperfeiçoando. Mas os pedagogos aplicam um método que pode ser aprendido, possivelmente por quase todos. Na realidade, o modo mais fácil de um professor "nato" tornar-se um grande professor é incorporar ao seu dom o método do pedagogo. Torna-se dessa forma um mestre universal, capaz de ensinar grupos grandes e pequenos, principiantes e "doutores".

Dona Sophy tinha carisma; Dona Elsa, método. Dona Sophy iluminava; Dona Elsa habilitava. Dona Sophy transmitia uma visão; Dona Elsa orientava a aprendizagem. Dona Sophy era uma professora; Dona Elsa, uma pedagoga. Esta distinção não surpreenderia Sócrates, ou qualquer dos gregos antigos. Sócrates é tradicionalmente tido como um grande mestre; mas teria considerado isso um insulto. Nunca se reputou um professor. Ele era um "pedagogo", um guia ao aprendizado. O método socrático não é um método de ensino; é um método de

aprender. É a programação da aprendizagem. De fato, a crítica de Sócrates aos sofistas é precisamente que estes enfatizavam o ensino e acreditavam ser possível ensinar um assunto. Considerava tal atitude fútil e vã. O professor ensina a aprendizagem, o estudante aprende a matéria. Aprender traz proveitos; ensinar é fraude e pretensão. E é por isso que o oráculo de Delfos julgava-o o "homem mais sábio da Grécia". Porém, durante quase dois mil anos reinaram os sofistas – aqueles que se diziam capazes de ensinar. Seu último triunfo é a fé cega do ensino superior americano segundo a qual um título de doutor (ou conhecimentos especializados avançados) é a melhor – e única – preparação para o ensino. Entretanto, os sofistas só dominaram o ocidente. Outras civilizações nunca aceitaram a concepção ocidental, sofista, do professor. A palavra indiana para professor é "guru" – e ninguém se torna um guru; um guru nasce guru. Sua autoridade provém não de um curso superior, mas do espírito. Similarmente, o "sensei" japonês seria mais um "mentor" do que um professor. A tradição ocidental, contudo, voltou-se para o ensino como uma habilidade, esquecendo-se do que Sócrates sabia: ensinar é um dom, aprender é uma arte.

Somente agora, no século vinte, estamos redescobrimo a concepção socrática. É isto porque os últimos cem anos trouxeram mais estudos e pesquisas sérias sobre a aprendizagem do que todos os séculos anteriores. Redescobrimos que todos temos a aprendizagem como que incorporada a nós. Redescobrimos que o ser humano – e todos os seres vivos – são "organismos aprendedores", organismos "programados" para aprender. Nossas pesquisas sobre a aprendizagem ainda não revelaram tudo o que Dona Elsa já percebera. Mas sabemos que aquilo que sabia e fazia está correto e está aberto a práticamente qualquer um.

Há cerca de dois mil anos, desde os tempos de Sócrates, discutimos se o ensino e a aprendizagem são atividades "cognitivas" ou "recongnitivas". Mas esta discussão é uma farsa, pois ambas são ambas as coisas. Todavia, são também algo mais: uma paixão. Os professores iniciam-se com uma paixão; os pedagogos adquirem-na ao irem se intoxicando com a iluminação de seus alunos. Pois o sorriso de aprendizagem no rosto de um estudante vicia mais do que qualquer droga ou narcótico. E é esta paixão que impede e previne a doença mais mortífera e mortificante das salas de aula: o tédio do professor – a única condição que inibe totalmente ensino e aprendizado. Ensinar e aprender são o Eros platônico, o Eros de *O Banquete*. Há em cada um de nós o cavalo alado de Platão, o nobre corcel que busca a companheira que só encontrará através do ensino ou do aprendizado. Para o professor, a paixão está dentro de si; para o pedagogo, dentro do estudante. Mas

ensinar e aprender são sempre uma paixão – uma paixão nata ou uma que se adquire.

Há ainda algo que professores e pedagogos têm em comum: ambos consideram-se responsáveis pelo que fazem.

Quando terminou a Segunda Guerra, fiquei sabendo que Dona Elsa ainda estava viva, porém miserável. Enviei-lhe alguns pacotes de auxílio, junto com uma carta cuidadosamente datilografada. Só havia minha assinatura escrita à mão. Algumas semanas mais tarde chegava sua resposta, na mesma escrita linda e fluida que eu tanto admirara aos dez anos, e que nem a velhice nem as adversidades haviam desfigurado. “Você deve ser o mesmo Peter Drucker”, escreveu-me ela, “que foi um dos meus poucos fracassos como professora. Não aprendeu a escrever de maneira legível que era o que eu realmente precisava lhe ensinar”. Não há estudantes fracos, estúpidos ou preguiçosos para o verdadeiro professor e o verdadeiro pedagogo. Só há bons professores e maus professores.