

O que a minha equipe aprende me observando todos os dias

O que Walking the Talk, de Carolyn Taylor, ensinou a um diretor de escola sobre cultura, coerência e exemplo.

MENSAGEM CENTRAL

A cultura de uma escola é definida pelo pior comportamento que a liderança está disposta a tolerar. O que o líder pratica vira permissão. O que ele deixa passar vira o padrão da casa.

01 O LIVRO

Carolyn Taylor acompanhou por décadas processos de transformação cultural em grandes organizações e reuniu essa experiência em *Walking the Talk*. A tese central do livro é direta: a cultura de uma organização é a soma dos comportamentos das pessoas que trabalham nela, e o comportamento que mais pesa é o de quem lidera.

A autora usa uma imagem que ficou conhecida, a da sombra do líder. Cada gesto de quem dirige projeta uma sombra sobre a equipe, e essa sombra ensina, todos os dias, o que vale de verdade naquele lugar. O que o líder pratica vira permissão. O que ele celebra vira direção. E o que ele deixa passar, mesmo em silêncio, vira regra.

Daí vem o título. Falar sobre valores é a parte fácil, e quase toda escola já tem os seus impressos na parede. Caminhar de acordo com o que se fala é a parte difícil, e é ela que constrói ou destrói a cultura. A equipe avalia a coerência do líder na segunda-feira difícil, quando aparece o erro, o conflito ou a pressão por resultado.

A contribuição mais útil do livro, para quem gere uma escola, é transformar cultura em algo operável. Taylor organiza a mudança em três alavancas que precisam se mover juntas.

EXHIBIT 1 • AS TRÊS ALAVANCAS DA CULTURA

Comportamentos	As atitudes diárias da liderança, principalmente sob pressão e diante do erro. É a alavanca mais visível e a que mais ensina.
Símbolos	As mensagens que a organização emite sem falar: quem é promovido, o que se comemora, onde vão o tempo, a atenção e o orçamento.
Sistemas	As estruturas formais: metas, processos, critérios de avaliação e recompensa, rituais de gestão.

Quando as três contam a mesma história, a cultura vira realidade e sustenta a estratégia. Quando uma delas desmente as outras, a organização aprende a desconfiar do discurso, e a cultura passa a existir apenas no papel.

02 POR QUE ESTE LIVRO ME MARCOU

Trabalho com educação básica há mais de três décadas. Entre 2000 e 2014 fui co-idealizador e Diretor Executivo do Sistema de Ensino Poliedro, e em agosto de 2026 o Colégio Planck completa dez anos. Nesse caminho vi planos de cultura muito bem escritos fracassarem por um motivo simples: a liderança pedia um comportamento e praticava outro.

Como engenheiro formado pelo ITA, sempre tive apreço por sistemas bem desenhados. Este livro me ajudou a entender que sistema nenhum sobrevive à incoerência de quem o opera. A equipe perdoa o erro do gestor, mas não perdoa a distância entre o que ele cobra e o que ele faz.

O que você pratica vira permissão. O que você tolera vira o padrão da casa.

Síntese da tese de Carolyn Taylor

03 DEZ PONTOS DE CORRELAÇÃO COM A GESTÃO DO COLÉGIO PLANCK E COM A MINHA TRAJETÓRIA

01. A cultura começa na sala do diretor

Antes de pedir excelência ao time, o gestor precisa auditar o próprio comportamento.

Pontualidade, preparo para as reuniões e a forma de tratar quem erra ensinam mais do que qualquer campanha interna. No Colégio Planck, a exigência que praticamos com os alunos vale primeiro para a liderança.

02. O que se tolera define o padrão

A régua real de uma escola é o pior comportamento aceito sem conversa. Uma aula mal preparada que passa em branco comunica ao time inteiro qual é o padrão verdadeiro.

Corrigir cedo, com respeito, protege a cultura.

03. Símbolos falam mais alto que comunicados

Quem é promovido comunica a estratégia com muito mais clareza do que um documento.

Ao reconhecer professores por evolução de aprendizagem e por cuidado com a turma, a escola mostra o que valoriza de fato.

04. Sistemas precisam confirmar o discurso

Se a escola diz que cuida da permanência do aluno, seus rituais de gestão precisam olhar permanência todo mês. No Colégio Planck, aprendizagem, clima e permanência entram na mesma pauta, o que sustenta uma rematrícula de 97%, enquanto a referência de mercado aponta escolas bem geridas acima de 90%, segundo a Gennera.

05. Coerência é o ativo mais escasso da liderança

A equipe perdoa erro, mas não perdoa incoerência. No período em que dirigi o Sistema de Ensino Poliedro, vi projetos excelentes perderem força porque o comportamento da liderança contava uma história diferente da apresentação.

06. Cultura forte aparece nos números

Cultura deixa de ser conversa abstrata quando se olha o resultado. O NPS de 86 das famílias do Colégio Planck, com a Bain considerando acima de 70 o nível de excelência mundial, é a leitura mais honesta de uma cultura que se sustenta no cotidiano.

07. O exemplo do professor forma o aluno

Taylor fala de organizações, e a escola vive isso em dobro. O aluno aprende ética observando como o professor corrige uma prova e como admite um erro no quadro. O currículo ensina conteúdo, e o exemplo ensina caráter.

08. Mudança cultural é lenta e visível

Cultura muda por repetição, e não por evento. Foi essa consistência que permitiu ao Colégio Planck saltar 171 posições no ENEM em um único ano, do 272º lugar em 2024 para o 101º em 2025, entrando no Top 100 do Brasil entre mais de 22.700 escolas participantes, conforme os Microdados do Enem por Escola do INEP.

09. Rituais são a engenharia da cultura

Reuniões com pauta, devolutivas com prazo e acompanhamento de indicadores criam previsibilidade. Um bom sistema sustenta o desempenho quando o entusiasmo inicial passa, e é isso que transforma intenção em hábito coletivo.

10. A cultura sustenta o resultado ao longo do tempo

Prêmios aparecem quando a cultura fica de pé por anos. O Colégio Planck é a escola mais premiada do Prêmio Excelência SAS desde 2021, entre mais de 1600 escolas parceiras, e o 16º lugar no Estado de São Paulo no ENEM 2025 vem do mesmo alicerce.

A COERÊNCIA COMO ATIVO INSTITUCIONAL

Cultura se constrói em três frentes ao mesmo tempo: o que a liderança faz, o que a escola celebra e o que os sistemas cobram.

Quando as três contam a mesma história, a coerência deixa de ser discurso e vira o ativo mais valioso da instituição.

04 O QUE FICA

Fecho esta leitura às vésperas dos dez anos do Colégio Planck, em agosto de 2026. Quando olho para trás, o que mais me orgulha não aparece nas listas de aprovação. Aparece no comportamento diário de um time que faz o certo mesmo quando ninguém está olhando.

Carolyn Taylor deu nome a algo que sempre vivemos na prática: liderar é ser observado o tempo todo. Ensinar pelo exemplo continua sendo a forma mais honesta, e mais exigente, de construir uma escola.

Fica a pergunta que este livro me deixou, e que devolvo a você: o que a sua equipe aprende observando você todos os dias?



FONTE

Walking the Talk

Carolyn Taylor

A Cultura Através Do Exemplo, nova edição revisada

© 2026 André Guadalupe · Colégio Planck. Conteúdo autoral. O compartilhamento é incentivado, desde que citada a autoria. A reprodução integral e o uso comercial dependem de autorização prévia do autor. As obras de terceiros citadas pertencem aos seus respectivos autores e editoras.



Prof. André Guadalupe

Cofundador e Diretor, Colégio Planck

andre@colegioplanck.com.br

Engenheiro pelo ITA · Speaker Bett Brasil 2026 · 32 anos em educação