



Aprender, crescer, tornar-se cidadão independente e consciente. Expressões corriqueiras nas conversas com **Antoninho Marmo Trevisan**, ou apenas Trevisan, como ele prefere, ganharam contorno especial na edição de lançamento da **Revista Trevisan** on-line.

TREVISAN E OS DESAFIOS DE ENSINAR NA ECONOMIA 4.0

por Denise Lourenço

Em plena atividade, o fundador da Trevisan Escola de Negócios falou sobre os dilemas de educar jovens, sobre as mudanças pelas quais a Escola está passando na era da economia 4.0 e sobre os segredos para manter seus alunos disputados pelo o mercado de trabalho. Acompanhe.



REVISTA TREVISAN: “As escolas serão cada vez mais empresas e as empresas serão cada vez mais escolas.” Desde 1999 você faz afirmações categóricas em relação a isso. Hoje isso é óbvio. Mas, como você teve essa visão?

TREVISAN: A frase foi construída, a rigor, em um congresso de educadores da PUC. Eu atuava como professor desde 1979 e já era auditor. Tinha feito um curso de formação docente em Buenos Aires durante três meses. Lá eu aprendi que “el docente no nace, se hace”. Até então, eu pensava que o exercício de ensinar decorria de uma vocação inata, de um dom. Mas, percebi que um bom professor depende muito do aprendizado que você consegue ter como ser humano. O exercício de ensinar e de aprender - especialmente o de aprender - não é porque você ensina que alguém aprende, muitos são ensinados e não aprendem - aprendem quando o professor consegue emocioná-los e levá-los a entender o que está sendo dito. Não necessariamente porque o professor sabe muito, mas fundamentalmente porque ele sabe ensinar. Além de saber, é preciso saber ensinar.

Me chamava muito atenção e até me incomodava, o fato das empresas de auditoria receberem alunos formados e praticamente submeterem os alunos a uma segunda formação, fornecendo uma capacitação para vida prática. Eu fui percebendo que as escolas não se preocupavam com a vida real. Os professores estavam mais interessados em transmitir o seu saber, ainda que fosse um saber inútil (se é que existe saber inútil). Mas, o fato é que um aluno formase e não conseguia compreender o que fazer com o que tinha aprendido. Não davam a ele a oportunidade de compreender o mercado e de ser um cidadão para exercer profissionalmente uma atividade. Eu achava aquilo um crime. Tomava quatro, seis anos da vida do aluno e quando ele ia para a prática tinha que aprender fazendo.

Então, comecei a questionar quem era de fato a grande escola. Era a escola, ou era a empresa?

A Trevisan estava no início e eu comecei, com minha equipe, a formatar um modelo pedagógico para uma empresa de treinamento, a Trevisan Treinamento Empresarial Ltda.

E realmente acreditava que capacitar pessoas dependia da visão do que o mercado estava requisitando no momento. A visão era, preciso ensinar sem ser escola. Eu quero que ele entenda o que é uma empresa. Foi aí que eu entendi que a visão que eu tive de que “as empresas serão cada vez mais escolas e as escolas serão cada vez mais empresas.” De maneira que houvesse uma comunhão de competências. A competência do fazer com a competência do aprender.

E aí fomos avançando para discussões mais complexas. Quem vem primeiro? O fazer, ou o aprender? Isso era um dilema para mim. Como tornar isso um modelo pedagógico?

Era ousado, mas era preciso trazer para dentro da escola, experiências empresariais, com apoio de experientes profissionais capazes de ensinar o que faziam e o porquê faziam e, ao mesmo tempo ter professores que tivessem uma



QUEM VEM PRIMEIRO?

**O FAZER, OU O APRENDER? ERA UM DILEMA PARA MIM.
COMO TORNAR ISSO UM MODELO PEDAGÓGICO?**

visão de empresa e fossem capazes de ensinar a doutrina, porém, com uma visão empresarial.

Essa sempre foi a espinha dorsal da minha visão.

RT: Houve resistências a esse pensamento?

TREVISAN: Na percepção, sim. Eu contratei milhares de trainees, na PWC, onde eu comecei, e na Trevisan. Eu percebia claramente o quão distante os trainees estavam do trabalho na empresa. Ele não tinha a menor noção do que era uma empresa, mesmo vindo de escolas excelentes. E eu não tive receio de questionar “qual é o papel da escola?”. As pessoas querem ir para a universidade para aprender a trabalhar no mercado e ganhar a vida.

A resistência que encontrei foi a de alguns Reitores do meu círculo que diziam: “Trevisan, não é papel da Universidade ensinar a prática. O papel da Universidade é ensinar o aluno a pensar”. Eu respondia: “E alguém disse que é para deixar de ensiná-lo a pensar?”

Vamos pensar em um exemplo simples - um parafuso. O aluno precisa aprender por que existe um parafuso, como foi construído o parafuso, qual é a doutrina por trás da segurança do parafuso, mas, pelo amor de Deus, ensina ele a apertar um parafuso (risos).

Uma vez eu trouxe uma turma de alunos para serem trainees e observei que eles não ficavam, eles iam embora. A escola não ensinava que fazer parte de uma

equipe, era um exercício que eles teriam que empreender. Precisa aprender a dividir conhecimento, trocar, respeitar o outro, definir limites, exigir respeito também. E eu percebi que eles não sabiam fazer isso porque nunca tinham aprendido a trabalhar em equipe.

Foi então que avancei à terceira etapa do Método Trevisan de Conhecimento: Primeiro, uma curta apresentação sobre o tema pelo professor, em seguida, um debate orientado com perguntas de falso e verdadeiro e, terceiro, um caso prático para que ele elaborasse a saída, em grupo. Dessa forma, ele exercitava na Trevisan exatamente, ou de forma muito próxima,

ção de funcionários. Na décadas de 1980 e 1990 o sujeito chegava na empresa e tinha que se virar. Nós sempre preparamos os nossos alunos para chegar na empresa e resolver desde os problemas mais singelos, como identificar aonde é o banheiro, como faço para ter o meu salário depositado, como é a cultura organizacional aqui. A principal coisa que um profissional deve fazer quando chega a um empresa é identificar a cultura. Antes disso, não se deve fazer nada. Então, esse era o lado escola cada vez mais empresas. Eu trazia para dentro da escola os desafios da empresa, mas isso apenas era insuficiente.

“QUAL É O PAPEL DA ESCOLA?”. AS PESSOAS QUEREM IR PARA A UNIVERSIDADE PARA APRENDER A TRABALHAR NO MERCADO E GANHAR A VIDA.

aquilo que ele faria no ambiente profissional que é: compartilhar o ambiente de trabalho, dividir o conhecimento, aceitar o outro como ele é e não como eu gostaria que ele fosse e com isso crescer junto.

E assim formamos gerações que chegavam na empresa para trabalhar humildemente como trainees que tinham sido preparados para começar de baixo e assumir a Presidência da companhia.

Hoje é moda falar em integra-

Então, começamos as Aulas Magnas com grandes nomes do cenário empresarial que vinham contar a própria experiência de forma didática, passo a passo para que servisse como inspiração para o aluno que estava no primeiro semestre. Assim ele entendia, definitivamente que para ser o presidente, haveria um caminho a ser trilhado a partir do estagiário. Quanto antes ensinamos isso, melhor. E o professor, em

sala de aula, não pode ignorar isso. Não pode ensinar que o trainee vai chegar na empresa e ser o presidente de hoje para amanhã, porque não vai.

Eu brinquei com o ensinamento sobre o parafuso, mas podemos pensar em ensino de Contabilidade. Eu sempre instruí que não comece o ensino da Contabilidade utilizando Luca Bartolomeo de Pacioli ou Leonardo da Vinci. Comece utilizando um balanço público. Peça para que os alunos tragam um balanço para a aula. Professor bom prepara o aluno. E então apresente, fale o que é um balanço, suscite a curiosidade sobre o balanço. Ensine a ver aonde está o lucro, as despesas, os custos, quanto o lucro representa do faturamento. Isso instiga o estudante a vivenciar a doutrina, a teoria. A doutrina é a base, mas não comece por ela. Ele precisa entender antes qual é a aplicação prática do conhecimento teórico que ele vai receber.

Se você começar pela teoria haverá dispersão no começo e você não conquista mais a atenção de quem se dispersou. Deixe o aluno curioso e ele receberá bem a doutrina, a teoria das partidas dobradas. O balanço o preparou para a doutrina e aí você ensina para ele nunca mais esquecer, porque ele sente o prazer de saber.

Ensinar é um exercício. Aprender, eu aprendo se houver prazer. Quem sofre para aprender, odeia o que aprende, odeia a aquisição do conhecimento. Um péssimo professor faz você odiar aquilo.

SE VOCÊ COMEÇAR PELA TEORIA HAVERÁ DISPERSÃO NO COMEÇO E VOCÊ NÃO CONQUISTA MAIS A ATENÇÃO DE QUEM SE DISPERSOU. DEIXE O ALUNO CURIOSO E ELE RECEBERÁ BEM A DOCTRINA.

RT: Os jovens mudaram um pouco desde o início da Trevisan, em 1983. Estamos com uma nova geração com um forte viés tecnológico na educação. Como você observa esse novo cenário?

TREVISAN: Olha, mudou o instrumento. Mas, penso, observando aqui as nossas salas de aulas, mas também observando meus filhos e netos. O interesse pelo mundo eletrônico é enorme. Não há como resistir.

A diferença é que você precisa aprender a usar o instrumento para tirar mais proveito profissio-

nal disso. Hoje temos respostas para qualquer coisa.

RT: O que estou tentando te perguntar é... Antes, para ouvir um CEO falar sobre os degraus da carreira corporativa precisávamos estar em uma Escola de Negócios. Hoje não. Podemos passar o dia assistindo dezenas de CEOs relevantes, sem levantar do sofá. Qual é o papel da Escola Superior, hoje?

TREVISAN: Você tem razão. A atração do ser humano por outro ser humano é um princípio. A gente gosta de ouvir histórias desde sempre. Uma coisa é obter uma informação de altíssima qualidade por meio de equipamento eletrônico. Mas, é preciso que ela não perca - não importa se o instrumento é presencial, físico ou digital, não vamos perder jamais a disposição de um ser humano para prestar a atenção em outro.

O que muda é que hoje as pessoas precisam ser ainda mais competentes. A comparação maior.

Aumentaram as opções. O desafio se apresenta novamente. Não é porque ele pode assistir do sofá.

É que o que ele faz aqui, precisa representar mais valor do que o que ele faz no sofá.

Ensinar hoje é muito mais difícil. A distração é grande e está disponível dentro da sala de aula. Mas o professor não pode assustar. Ele tem que deitar e rolar. Novamente, ser docente não é um dom.

Ele se faz. Tem que se fazer no seu tempo, entendendo o aluno como ele é hoje e não como ele foi

no passado. Como ele realmente é, corajosamente, e não como você gostaria que ele fosse. Se ele quer aprender usando o celular é isso que a gente tem que fazer. Nós é que estamos tendo que nos adaptar. As novas gerações chegaram aqui exigindo que a Trevisan mudasse, se modernizasse. Mudamos! É como as coisas são agora. Se você mudar, continuar sendo um bom professor. Se não, acabou.

Você pode ter uma aula sem a presença do mestre, mas tem que ser a aula, o curso! Tem que instigar, manter o olho no olho.

Eu sempre ensinei o que aprendi no meu curso de capacitação em Buenos Aires. Professor não tem costas. Foi à lousa? Grave os nomes dos alunos que estão nas

duas pontas e, quando for a lousa pergunte o que eles pensam. São técnicas como essa que fazem com que a aula presencial seja diferente da aula gravada. Não tem melhor ou pior porque é ao vivo ou pelo computador. Tem melhor ou pior porque a aula é bem preparada, ou não.

Claro que existem sistemas. Certa vez, fui visitar e o nosso CEO, VanDyck Silveira, em Madrid e a sala de aula eram 60 monitores. Cada monitor exibia a face de um aluno que estava em algum lugar no mundo, assistindo a uma aula de Finanças.

O software lia a íris e lia o movimento dos músculos do rosto. Ao redor do monitor, as lâmpadas vermelhas, amarelas e verdes poderiam acender. Ou seja, o professor há mais de 5 mil quilômetros

pode saber que John, no Texas, estava atento.

Certa vez debatemos esse método aqui na Trevisan, com um grande mestre da área de Direito e ele disse: “Discordo desse método, porque é nas pausas que o aluno mais aprende.”

O Método Trevisan de ensinar, permite a pausa. Primeiro o professor faz uma explanação breve, depois, estimula o debate. O aluno acomoda o conhecimento, reflete sobre o que ouviu, para então partir para o exercício prático. Ele aplica o que ouviu, o que debateu e trabalha no caso prático. E, ao final, o professor apresenta a solução do caso prático.

Esse é o modelo. Pode ser na modalidade Presencial ou à Distância.

No início a EAD era muito di-



Apresentação das novas matrizes curriculares, em evento na Arena Trevisan (outubro 2019)

fícil. Se colocava alguém dando a aula da modalidade presencial, na câmara e os alunos dormindo. E aí as pessoas diziam, não funciona! Eu não aprendo nada. Por isso, atrasamos a entrada EAD na Trevisan. As propostas eram de baixíssima qualidade.

Hoje não. Temos a tecnologia e o método. E temos certeza de que está funcionando porque tanto no Presencial quanto no EAD obtivemos NOTA 5 no ENADE.

RT: E quais são os maiores desafios para os profissionais que estão no mercado, hoje?

Tejo não é mais belo que o rio que corre pela minha Aldeia / Porque o Tejo não é o rio que corre pela minha aldeia.”

O ser humano continua com as características humanas. Para ensinar é preciso conhecer essas características. Sentir, amar, respeitar, querer, vibrar, a ter fraquezas, a ter forças. Continuamos sendo homens e mulheres humanos.

O que estamos fazendo é construir formatos para que o estudante que está à distância possa se sentir incluído.

Eu jamais perdoaria um professor Trevisan que não tratasse o outro como ele é. Com respeito, ajudando-o a compreender o

Eu sempre ensinei contabilidade utilizando a obra de Leonardo Da Vinci. Quando eu falo que Luca Pacioli, o pai da contabilidade, era o professor de Leonardo Da Vinci, mesmo os alunos mais típicos adoram. É assim que a gente humaniza a Ciência Contábil e todas as ciências têm um alto grau de humanidade.

Ser professor é trabalho duro! E aqui a gente conhece bem e valoriza esse trabalho. Para que quando ele esteja em sala de aula esteja pronto para o nosso aluno. O tempo do aprendizado é sagrado. Eu respeito muito isso. Meu dever é montar um programa que possa satisfazê-lo e que ele demonstre satisfação, aprendendo.

RT: E, para finalizar, o que no estilo de ensinar, na Trevisan, não vai mudar de jeito algum?

TREVISAN: O aluno vem para cá porque ele está em busca de aprender, de crescer, tornar-se cidadão independente e eu tenho que fazer todos os esforços para aproximá-lo desse ambiente chamado mercado. Apresentando-o para recrutadores, promovendo o conhecimento, ajudando-o com o currículo. Esse aspecto da vida prática. Esse é o meu dever, além de instigar os futuros contratantes a virem buscar os talentos comigo. O que eu quero são os recrutadores disputando os meus alunos. E assim é e continuará sendo com a gente. Isso não muda.

Os desafios sempre existiram. E somos bons para superá-los. |||

O FUTURO CHEGOU.

O PROFISSIONAL DO FUTURO SOMOS
NÓS MESMOS. A TECNOLOGIA
NÃO FOI FEITA PARA AFASTAR.

O QUE IMPORTA
É A EXISTÊNCIA HUMANA.

TREVISAN: O futuro chegou. O profissional do futuro somos nós mesmos. A tecnologia não foi feita para afastar. O que importa é a existência humana. Aprendemos por emoção e guardamos para o resto da vida. Como disse Fernando Pessoa sobre o Rio Tejo: “O Tejo é mais belo que o rio que corre pela minha aldeia / Mas o

que ele sabe, ajudando-o a compreender o que ele vai aprender aqui. Nada disso combina com humilhação ou discriminação de qualquer natureza. O professor da Trevisan é preparado para ensinar. Se o aluno não aprendeu, a responsabilidade é da Escola. O método é meu, é minha obrigação lapidá-lo.