

"A meu ver, a escola precisa ter bons professores, que saibam fazer perguntas mais do que dar respostas. A pergunta instiga mais do que a resposta para ser simplesmente anotada"

Sonia Bittencourt



Sonia Bittencourt

Diretora Pedagógica Colégio Porto Seguro

Entrevistada por Fernando Luzio

Conversamos com **Sonia Bittencourt**, Diretora Pedagógica do Colégio Visconde de Porto Seguro, uma das melhores escolas de São Paulo. Sônia lidera a equipe de educadores responsável pela definição das diretrizes e das práticas pedagógicas de uma das melhores escolas de São Paulo, com 133 anos de vida, cerca de 12 mil alunos e 1.800 funcionários.

A entrevista foi gravada na Unidade Morumbi do Porto Seguro. Apresentamos a seguir trechos da entrevista. A versão completa você poderá ouvir pelo site www.luzio.com.br ou baixar no seu tocador mp3 (iPhone/iPod ou outros).

Fernando Luzio. Sonia, todos nós da Luzio admiramos

você profundamente, pela visão estratégica singular da educação, pelo estilo de liderança inspirador e por ser incansavelmente amável. Conte nas suas próprias palavras quem é você para que todos possam ter a oportunidade de conhecê-la.

Sonia Bittencourt. É uma história longa, afinal são 62 anos de vida. Tenho minhas raízes no interior de São Paulo. Nasci em Lins, uma cidade do Noroeste, onde me alfabetizei numa escolinha de Fazenda. Talvez estejam lá as sementes da minha paixão pela educação. A estrutura da minha escola era: uma sala de aula, uma professora, 4 fileiras de carteiras, em cada uma delas uma série – 1ª série, 2ª, 3ª e 4ª. E a professora dava conta de tudo.

Fui alfabetizada nesse esquema, na fila da 1ª série. Em um ano, Dona Sumaia Adams me alfabetizou. Ela era da cidade e ficava na fazenda de segunda a sexta-feira, morando em minha casa. Ela fez uma coisa maravilhosa na minha vida: celebrou o sucesso da minha alfabetização. Me deu um livrinho de presente que li inúmeras vezes ("Os Grã-Finos da Roça"), onde havia uma dedicatória que eu nunca esqueci:

"Menina linda, menina de ouro, você vai brilhar, as palavras vão te levar".

Sinto que as palavras sempre me levaram. Em todos os lugares onde exerci minha vida profissional, ou até antes, como estudante, as pessoas me



reconheciam a partir de algum texto que eu escrevia. Daí minha crença que professor é fundamental. O professor faz ou não faz acontecer. Essa professora, Dona Sumaia, era uma fadinha que vaticinou uma série de coisas... Fui fazer Faculdade de Letras, depois me pós-graduei, especializando-me em Linguística. Fiz a Sociolinguística, estudando a relação entre a Língua e os diferentes grupos sociais, a relação que o idioma tem com as pessoas – como elas são e como elas falam refletem o que elas são. É um estudo fascinante.

Depois fiz minha segunda Faculdade: Pedagogia. Surgiu minha segunda paixão, que é a educação. Primeiro, foi a paixão pela Língua, pois amo as palavras e o texto. E a paixão pela Educação veio com a Pedagogia.

Uma coisa que sempre se associou a essas duas, em mim, foi a semente da mudança. Sempre fui carregando mudanças, e ela vinha através das palavras. Meu trabalho era reconhecido quando eu escrevia um texto. Aqui no Porto não foi diferente: minha primeira missão foi ser professora de Língua Portuguesa, e assumi uma missão mais interna de mudar o ensino de Língua Portuguesa, que na época era muito tradicional. Eu já trazia da escola pública uma experiência mais arrojada. Aos poucos fui trazendo para cá essas inovações.

Fui chamada para ser coordenadora da Língua Portuguesa no ensino médio. Em seguida, fui chamada para fazer a interação da Língua Portuguesa, desde os pequeninhos até o ensino médio. Até que me veio o convite para a Direção Pedagógica, quando saí do domínio da Língua Portuguesa e fui para o ensino de todas as disciplinas. Lembro-me de que na época, Dona Mariana Battaglia me fez o convite, como Diretora Geral: “Sonia, não posso mais permitir que você fique só na Língua Portuguesa, preciso de você em outras áreas.” Resisti bastante, mas por fim minha escolha foi boa, porque continuo amando o que faço. Estou há 23 anos no Colégio Porto Seguro. A cada dia, uma nova aprendizagem. Sou casada há quarenta anos, tenho dois filhos.

Fernando Luzio. Definimos Estratégia como o conjunto de escolhas (e renúncias) que toda empresa tem de fazer para se que tornar singular no mercado em que atua e promover seu crescimento sustentável. Na nossa experiência, temos constatado que fazer escolhas (e não-escolhas) é o maior desafio para os empresários e executivos(as), porque saber fazer boas



“Eu ainda acredito que pais que são referências de trabalho, de assiduidade, de pontualidade e de bom caráter são fundamentais para a criança. Na criança que não falta à escola estão as sementes do adulto que não faltará ao trabalho. Valores formados e armazenados na memória significativa e de longo prazo são evocados pela vida toda”

Sonia Bittencourt

escolhas e dizer não para algumas outras alternativas realmente exigem coragem e autoconfiança.

Durante o processo de Planejamento Estratégico do Colégio Porto Seguro, aprendemos com você que na Educação Básica, preparamos as pessoas para saberem fazer boas escolhas. Cheguei à conclusão de que desenvolvemos muito cedo nossa habilidade de sermos bons estrategistas. Quero pedir para você discorrer um pouco sobre as competências, habilidades e atitudes que a Educação básica tem de trabalhar para formar o ser humano.

Sonia Bittencourt. Não só na profissão, mas na vida toda fazemos escolhas. Essa é uma aprendizagem que a gente vai levando para a vida. O termo não-escolhas aprendi com você, e toda escolha de fato supõe uma renúncia, uma “não-escolha”. Falando em educação escolar, talvez fique mais fácil se eu comparar os dois modelos de escola: a tradicional e a moderna.

A escola tradicional continua aí, viva e forte, com foco no conteúdo em si, e a finalidade da escola é muito clara: transmitir conhecimento. Dessa crença, dessa concepção de aprendizagem e de escola vem tudo o que está aí: um professor que é um modelo a ser seguido; o aluno, aquele que não sabe, portanto, segue quem sabe; práticas como cópia e ditado no centro do processo; foco muito forte na memorização, independentemente do sentido; provas que cobram a mera reprodução de conhecimento – tudo isso está dentro desta crença que

aprender é movimento de fora para dentro. Eu diria que esta é a base epistemológica da escola tradicional: aprender é um processo que se dá de fora para dentro, portanto o aluno tem que ter um professor-modelo e práticas que o levem a reproduzir, a copiar, decorar e repetir. Ela funcionou? Funcionou, é claro, nós estamos aqui muito bem e somos frutos dela. Agora, não podemos ignorar que sabemos outras coisas que vão muito além disso.

Isso se deu não muito longe, no início do século XX, quando alguns pesquisadores vieram provar que não se aprende assim, que se aprende de dentro para fora. O mais importante deles, para mim, foi Piaget, biólogo e psicólogo que, por investigação e estudo, quis entender como se processa a aprendizagem, como o ser humano aprende. E provou que nós só aprendemos – seja a criança de 2 anos, seja o ancião de 80 anos – se atuarmos sobre o objeto de conhecimento, ou seja, se o cérebro for acionado. Isso significa pensar, e pensar sobre uma situação de aprendizagem que faz sentido para nós. Você pode perceber como aprendemos sozinhos quando o objeto de aprendizagem nos interessa. Por que ninguém precisa ensinar um menino a dirigir? Porque ele está interessado em dirigir. Por outro lado, também, quando ele não quer, não aprende e precisa passar por uma autoescola.

Então, voltando a Piaget, aprender revelou-se ser um movimento inverso ao que se pensava, de dentro para fora. Só que hoje se sabe que não se aprende

fora de um contexto, fora do meio cultural, daí a importância da escola. Vygotsky, outro psicólogo, contemporâneo de Piaget, veio mostrar um pouquinho além: que se aprende na interação com os outros. Não se aprende sozinho. Piaget olhou para o “aparelho humano” no ato de aprender. Vygotsky tomou essas descobertas e as colocou na escola.

Nessa concepção, chamada construtivista ou socioconstrutivista, o professor deixa de ser um modelo a ser imitado, para ser aquele problematizador, aquela referência de adulto que, por ser crítico e pensante, cria condições para que o aluno pense e, pensando, aprenda. Cria o conflito cognitivo, desestabiliza os conhecimentos existentes e depois ajuda a equilibrar num nível superior. Esse processo se dá entre colegas da mesma forma. Li que a Angelina Jolie colocou preceptores para educar seus filhos, porque não confia na educação americana, o que é uma pena, porque os meninos vão aprender os conteúdos, mas não vão ter essa aprendizagem pela interação. Porque o par, o coleguinha, atua fortemente no jeito de pensar do outro. As estruturas cerebrais e as conexões neuronais - vem nos ensinar recentemente a Neurociência – têm um ingrediente de maturação biológica, mas também um ingrediente forte de cunho cultural. É o emocional interfere num e noutro. A convivência com os iguais, ou seja, com os coleguinhos da mesma idade, é fundamental para o desenvolvimento e para a aprendizagem. Papel da escola.

A meu ver, a escola precisa ter bons professores, que saibam fazer perguntas mais do que dar respostas. A pergunta instiga mais do que a resposta para ser simplesmente anotada. No modelo tradicional, o professor não podia deixar de dar uma resposta, na hora tinha que mostrar que sabia. Hoje, o bom professor é aquele que fala "vamos pensar, vamos pesquisar". Mesmo que ele saiba, deixa o aluno fazer seu caminho em muitas situações, não em todas, é claro. O professor tem que ser esse instigador, a escola precisa promover este ambiente – trabalho em grupo, resolução de problemas individuais e coletivos, jogos, favorecendo a troca, a interação na qual o outro é mediador. Não só o professor faz a mediação entre o aluno e o conhecimento, mas os colegas também. Nesse ambiente é que se aprende. Assim, as práticas mudam, a cópia passa a ser questionada. Não que ela não seja importante, muitas vezes se deve copiar para melhorar o traçado de letra, melhorar a percepção visual, nada é proibido. O importante é colocar a cópia no seu devido lugar, com significado, porque há outras práticas muito mais importantes para a criação do texto.

Então, onde está a base desta escola moderna? Está nesta concepção, neste movimento de aprendizagem que exige uma ação mental construtiva (ação do pensamento). Isso não é fácil ao professor, porque não fomos educados assim, não temos esta referência. O professor passa a ser referência. O modelo é para ser copiado, a referência é um apoio, por eu perceber nele comportamentos válidos para mim, que me incluem na atividade. Por isso, a formação contínua do professor é necessária, para que ele vá mudando sua crença na educação, seu jeito de agir, para que possamos transformar a sala de aula.

Você se lembra como eram as salas de aula do seu tempo? As cadeiras eram fixas, melhor disposição porque o professor estava ali na frente. Havia até o tablado, para ele ficar mais alto. Hoje, não se admite uma sala de aula assim, as cadeiras são móveis. Isso não garante que a aula mude de padrão, de modelo. Posso ter as mesinhas, posso ter o ambiente mais móvel e moderno que seja, mas se eu não tiver um professor que acredite nesta forma de aprender e nesta função dele e da escola, “tudo continua como antes no

quartel de Abrantes”. É uma linha que está cada vez mais se instaurando.

Achei que seria importante fazer esse paralelo para chegar ao “CHA” – as Competências, Habilidades e Atitudes do indivíduo. Se o modelo tradicional tinha como foco o conteúdo, na escola atual o foco está neste trio: competências, habilidades e atitudes. Por quê? Porque temos quatro pilares na educação, segundo nos ensina a UNESCO: saber, fazer, ser e conviver.

Na área do saber, estão os conceitos básicos que levam a entender o mundo, a ciência e a si mesmo – isso está na área da competência. Esse saber precisa transformar-se em habilidades, o saber fazer, procedimentos de aplicação daqueles conceitos que fazem sentido em situações novas, usando metodologias próprias. Essas são as habilidades.

E os dois outros pilares são os mais difíceis, a meu ver: o “ser” e o “conviver”, que estão no nível de atitudes, de modos de agir e de sentir que vão constituindo tanto o ser pessoa como o outro, a percepção do outro e dessa relação. O saber não pode ser individual, apenas. Ele tem implicações no coletivo, devendo incluir o bem comum. Junto com a família, é muito mais fácil trabalhar nesses quatro eixos.

Fernando Luzio. Os empresários e executivos(as) com quem temos conversado no Novos Intérpretes têm invariavelmente manifestado a grande preocupação da Educação no Brasil como sendo de fato o grande gargalo estrutural que pode realmente atrapalhar nosso desenvolvimento de forma sustentável. Parece-me que esta nova concepção de Educação que você mencionou é muito mais adequada para preparar as pessoas para o mundo empresarial moderno, onde muitas das soluções que deram certo no passado não garantem mais o sucesso no presente e no futuro. Então, mais do que ter pessoas com conhecimento, com as respostas, ou com o conhecimento que elas reproduzam, saber pensar, saber fazer boas perguntas, saber refletir, trocar ideias com uma equipe e conseguir provocar uma reflexão conjunta – aí é que está a chave.

Sonia Bittencourt. Sem dúvida, ter só um acúmulo de conceitos não garante de maneira nenhuma que você os aplique. Ou melhor, que você os evoque, tirando-os da “memória de longo prazo” (e essa é a terminologia da Neurociência). E temos vários níveis de aplicação: transferir e articular os conceitos, modificá-los de acordo com as situações, até extrapolar o que está posto, criar novas relações, resolver problemas novos.

Agora, o que a escola tradicionalmente faz? Acúmulo de conceitos e de saberes sem dar aos alunos estratégias de estudo, metodologias de aprendizagem, sem levá-los a encontrar caminhos para articulá-los, usar esses conceitos em situações novas que vão aparecer. Por isso que não tenho dúvida de que esta concepção moderna de escola é que vai preparar esse indivíduo para o mercado de trabalho; para que ele busque aprender sempre; para que ele seja uma pessoa diferente; para que ele construa um mundo melhor; para que ele se insurja contra os valores que estão aí, dizendo não aos contra-valores que não combinem com os dele; que ele tenha todo esse discernimento para fazer a diferença no mundo. Independentemente da corrente de pesquisa – o Construtivismo de Piaget, o Socioconstrutivismo de Vygotsky, as descobertas mais recentes da Neurociência – as ideias convergem para a necessidade de o aluno estar ativo e atuante, pois não aprende na passividade e na postura de receptor.

Uma coisa eu gostaria de acrescentar, contrapondo-me ao senso comum: durante um longo tempo, Fernando, falou-se que a escola é a preparação para a vida. Não é bem

verdade... a escola tem que ser vida em si mesma. A criança passa muitos e os melhores anos de sua vida dentro da escola. Ali ela não está se preparando para a vida. A escola tem que ser um espaço de vida muito real, porque atitudes, habilidades e competências que ela está vivendo e desenvolvendo ali, naquele ambiente, serão incorporados nela, como pessoa e como profissional. Não posso considerar a escola como uma antessala, a cidadania está ou não esta sendo exercida aqui dentro. No Porto Seguro, por exemplo, a criança pode ficar - e fica - 17 anos. Não posso fazer 17 anos de preparação para a vida. Ela está vivendo ali os melhores anos da sua vida e os anos de maior plasticidade do seu cérebro. As conexões mais importantes dos neurônios, que vão atuar nas aprendizagens ao longo de toda a vida, estão se fazendo nessa fase escolar, em especial nas séries iniciais.

Fernando Luzio. Construindo todo arcabouço de referências que vão governar o resto da vida dele...

Sonia Bittencourt. Sim, hoje se sabe que até de estruturas mentais, porque os primeiros anos de vida estão formando todas as estruturas do cérebro e do psiquismo. Então, se não cuidarmos disso, evidentemente com o apoio da família (a escola não faz sozinha), estaremos desperdiçando ou fazendo de uma maneira reducionista alguma coisa que é muito grandiosa.

Não tenho dúvida de que temos que focar em competências, habilidades e atitudes, em saber aprender sempre, em saber aplicar esses conhecimentos,

criar metodologias e caminhos, e ser pessoa melhor; aprender a conviver com o outro, com as diferenças, com os imprevistos da vida... para que a escola cumpra seu papel.

Fernando Luzio. A palavra discernimento, para mim, é realmente chave nessa nossa primeira questão. A sociedade moderna tem se transformado de maneira bastante radical, provocando uma série de mudanças no modelo tradicional de estrutura familiar. Quais são os impactos que essa nova realidade da família moderna têm provocado sobre a responsabilidade da escola na Educação das crianças e jovens?

Sonia Bittencourt. Acho que tem, sim, forte impacto, inegavelmente. Não podemos, entretanto, tornar essa situação um bode expiatório para a ação da escola. Temos que considerar que essa nova configuração da família existe e tem impacto na escola. Precisamos aprender a lidar com ela e repensar muitas práticas.

Se eu tinha uma família em que a mãe ficava o dia todo em casa, podia acompanhar os filhos, levar à escola, buscar, fazer a lição ali do lado, essa era a configuração da minha época, talvez até da sua. Hoje não, hoje a mãe está no mercado de trabalho. O pai está no mercado de trabalho, viajando, indo e vindo. Essa criança não tem o pai e a mãe no momento exato em que precisa deles. E não é uma ou outra família: esse é o padrão. Diferente é aquele que não tem isso. Então, a escola precisa considerar isso no seu funcionamento, repensando tarefas de casa, horários de

reunião de pais, eventos que envolvem a família.

Nós, do Porto, há muitos anos retiramos a comemoração do Dia das Mães e Dia dos Pais, porque tínhamos, nas festas, crianças chorando porque a mãe não podia vir, o pai não aparecia. Então, criamos o Dia da Família, em que podem vir a madrinha, o avó, a mãe, o pai, a tia. Essa família de hoje gera uma escola de hoje pensando nesta ligação e nesta realidade.

Fernando Luzio. Você tocou em um ponto que para mim é especialmente importante. Hoje, os pais estão muito ausentes na rotina dos filhos por conta de inúmeros fatores. Vivemos o efeito da dupla jornada – pessoas que trabalham durante o dia e estudam à noite. Outro dia, estava dando uma aula no MBA à noite quando chegou uma aluna, uma executiva de um grande banco, e todo mundo se surpreendeu com a presença dela ali porque ela deixou um filho recém nascido de três semanas em casa para ir para a aula pela preocupação com “preciso desta formação e desta certificação para continuar sobrevivendo e crescendo de maneira sustentável na minha carreira”. Já que a ausência é um fato, quais são os impactos que hoje vocês têm percebido sobre os alunos, e como isso impacta a própria escola?

Sou um pai ausente, viajo muito, estou sempre em diversos lugares... Que impactos esta ausência pode causar nos nossos filhos e como é que nós, como pais, apesar da ausência, podemos ajudar na educação dos nossos filhos cooperando com a escola neste





processo? Quais são as recomendações ou dicas que você pode dar para nós, pais e familiares, que queremos o melhor para os nossos filhos?

Sonia Bittencourt. Primeiro, acho que esse sentimento de culpa precisa ser trabalhado. Este é o contexto. A realidade está posta, não podemos fugir dela. Não existem receitas. Mas o amor é uma palavra fortíssima. Ele dá conta de uma série de coisas. E esse amor não pode ser desmedido a tal ponto que não dê limites. Precisamos entender que o amor a uma criança implica dar limites para que ela se sinta segura. Se temos o ingrediente amor e não podemos ter a dedicação que gostaríamos de ter, isso não deve gerar esse sentimento de culpa, porque não podemos fazer diferente. Esse é o seu problema, esse já foi o meu problema como mãe, e esse é o problema de todas as mães e pais, cada vez mais. Existem muitas formas de não deixarmos que isso se torne prejuízo para os filhos, e eles são inteligentes e percebem, sentem o amor, sentem o limite como sendo uma forma de amor. Qualidade é a chave: qualidade no pequeno tempo, qualidade no amor que contém e impõe limites porque sabe que o verdadeiro amor é exigente, não é permissivo.

Talvez uma dica seja escolher a escola certa. A escolha da escola é muito importante. Ela precisa ser convergente, complementar. Entretanto, muitas vezes se faz o oposto, escolhendo uma escola divergente, ou seja, não consigo dar limites para meus filhos porque fico tão pouco com eles, então vou colocá-los numa escola bem disciplinadora que lhe dê os limites. Qual a consequência? A criança fica numa situação de incoerência constante: sou limitada aqui, não tenho limites ali, cria-se aquela dissonância de uma criança que pode ter dois comportamentos, que pode dissimular, que pode viver numa eterna heteronomia – não me guio pelas regras externas, e isso dificulta eu ter as minhas regras internalizadas. Por outro lado, se os pais procuram uma escola que comunga dos mesmos valores, isso é facilitado. Seja a linha que for, mais liberal ou mais rígida, a complementação fortalece a coerência.

Portanto, recomendo a escolha de uma escola complementar em que possa haver essa parceria, essa discussão, esse diálogo em que um ajuda o outro, porque a escola aprende com a família, a família aprende com a escola. É uma via de mão dupla.

A escola repensa suas metodologias, seus conceitos, por

exemplo: uma coisa que eu fazia muito na minha época, talvez você fizesse na sua, era trabalho em grupo na casa do colega, era uma delícia. Hoje, pensando na realidade de São Paulo, o professor não pode dar trabalho em grupo fora da escola, porque a mãe não pode levar a criança. Existem riscos, falta de segurança, falta de tempo. Tenho que dar espaço dentro da escola para que esse trabalho em grupo ocorra, porque é importante aprender trabalhar em equipe. São metodologias que a escola tem que repensar aprendendo com a família. E a família, por outro lado, também tem que aprender com a escola. Aprender, por exemplo, que o jeito de ensinar e de aprender é diferente do seu tempo.

Outra dica: se o pai está viajando, está ausente, autorizar a escola, dar autoridade ao professor – nessa atitude eu penso que, às vezes, os pais falham. Aconteceu alguma coisinha na escola, fico inseguro, quero proteger meu filho da frustração... e não autorizo o professor, tomo partido sem averiguar o todo e não o válido. A criança sente isso, percebe e essa é uma fonte de insegurança. Assim como pai e mãe são referências e precisam ser referências, incentivar que o professor também seja referência é uma atitude formadora dos pais. Mesmo que depois se trabalhem as pendências por fora, na frente da criança, o professor tem que ser visto como referência de adulto.

Voltando à questão do tempo, temos inúmeros casos de mães que deixam de trabalhar por causa desse sentimento de culpa. E isso é pior para o filho, porque ele acaba tendo um super acompanhamento, numa estrutura que não exige mais isso. E, inconscientemente, fica na mãe a frustração: “estou me sacrificando pelo meu filho”. E isso não é bom nem para a mulher, nem para a criança. Amar e educar envolvem a atitude de conciliar situações e otimizá-las.

Digo sempre aos meus professores que, se nós queremos o melhor para o nosso aluno, se o pai, claro, quer o melhor para o seu filho, estamos juntos, não tem como não dar diálogo ali. Precisamos, sim, definir os papéis, e esta é uma questão atual: os papéis estão meio misturados, a escola não sabe até que ponto ela abarca situações que não são suas, são da família. Por outro lado, a família também não sabe: ou interfere demais no projeto da escola, ou se ausenta demais, então há uma confusão de papéis. Numa sociedade de há alguns anos esses limites eram claros: a família formava e socializava essa criança; a igreja cuidava do espiritual,

do desenvolvimento moral; a escola ensinava, cuidava do desenvolvimento intelectual, transmitia o conhecimento.

Não havia conflito, a escola não interferia na família e vice-versa. Hoje não. O papel da igreja está cada vez menos significativo na vida; a família, com várias configurações e sendo invadida por todos os problemas da vida moderna; e a escola nesse meio, também se repensando, repensando o papel, repensando essas relações. Acho que todos temos a crescer com isso se articularmos essa realidade e não fugirmos dela.

Fernando Luzio. Me lembro que quando estava na FGV, uma coisa que me marcou muito foi um dia que estava em horário de almoço, fui à biblioteca, e tinha uma revista americana de negócios, a Fortune americana, e na capa a foto de uma série de crianças, uma ao lado da outra, e uma grande pergunta em letras garrafais: *Who Will Raise Our Kids?*. Isso foi mais ou menos em 1993, e a reportagem dizia que uma grande preocupação que as empresas tinham era que com essa crescente ausência dos pais e a mulher no mercado de trabalho, quem transmitiria os valores básicos para o indivíduo? A preocupação de que a empresa fosse, no futuro, receber uma força de trabalho sem valores básicos. Algumas empresas já reclamavam que certas pessoas chegavam com uma formação de primeira linha, um belíssimo diploma de universidade, porém com dificuldades de convivência social muito básicas, de respeito, de como lidar com o outro numa relação de trabalho.

Sonia Bittencourt. Isso é verdade. Não há dúvida de que existem essas preocupações, mas eu ainda acredito que pais que são referências - referência de trabalho, referência de assiduidade, de pontualidade, de bom caráter - são fundamentais para a criança. Na criança que não falta à escola estão as sementes do adulto que não faltará ao trabalho. Valores formados e armazenados na memória significativa e de longo prazo são evocados pela vida toda. Portanto, com o apoio de uma escola que cultiva esses valores, que tem esse acompanhamento, tem essa visão de considerar a família e a realidade como ela é... estão salvas essas preocupações. Elas existem? Existem. Junto com isso, existem as redes sociais que estão fora do domínio de todo mundo. Então, não acredito que esteja perdido não. Quem educará nossos filhos? Nós, família, e nós, escola, conscientes da realidade que aí está. Acredito que o mundo foi sempre assim, com seus “problemas da



atualidade”; a história foi sempre assim, com seus “fatores históricos novos e avassaladores”. O nosso é este: regido pela pressa, com o trabalho agigantado, com espaços virtuais sendo desbravados. Abraçando nossos medos e incertezas, vamos inovando e encontrando saídas.

O ser humano é muito criativo, muito inteligente para encontrar essas saídas, e muitos atalhos. Eu não tenho dúvida. Por exemplo, nosso colégio, percebendo essa necessidade de atender melhor, de dar essa orientação de estudos, de focar valores, convivência, seja presencial, seja virtual, no prazo de um ano duplicou o número de orientadores educacionais. São psicólogos, pedagogos e psicopedagogos, todos com especialização em orientação educacional. Todas as séries têm seu orientador educacional, que faz atendimento às famílias, assiste o aluno, orienta a agenda de estudos, faz atendimento personalizado nos conflitos, conduz programas de prevenção ao *bullying* e de tratamento quando isso ocorre.

Fernando Luzio. Gostaria de mencionar dois pontos dessa sua fala: um deles é a importância dos pais, do exemplo que eles dão nas suas atitudes, na sua maneira de se comportar. É interessante que também na conversa com os Novos Intérpretes e com nossos clientes, temos ouvido muito de empresários, de grandes executivos, que o principal aspecto da liderança é liderar pelo exemplo. Que todo liderado precisa de bons exemplos para ter boas referências.

Sonia Bittencourt. Sem dúvida! Há uma frase, não me lembro quem disse: “O exemplo não é a melhor forma de educar, é a única.” Nada pior na educação de uma criança ou de um adolescente do que as palavras não serem coerentes com as ações. O filho que vê a dedicação do pai ao trabalho, porém vê também sua preocupação com ele, vai aprender que trabalhar é bom, é produtivo, e que o amor compensa isso. Mais vale a atenção, a qualidade do tempo de estar junto, do que estar junto o tempo todo. Não adianta você o tempo todo com

o filho, porém lendo jornal. Fique pouco, mas brinque com ele, escute-o, provoque o diálogo. Existem mil maneiras de compensar, de fazer essa relação boa, de dar esse exemplo, de fazer o pouco virar muito, e transformar o que falta no que vale.

Fernando Luzio. O outro ponto é o *bullying*. Ele tem crescido, talvez por impactos derivados dessa mudança familiar? Como interpretar o *bullying* e lidar com ele? Como recebemos de um filho uma indicação de que pode estar acontecendo algo? Como ajudamos a criança e como interagimos com a escola numa situação dessa?

Sonia Bittencourt. Não sou uma especialista neste aspecto, porém penso que o *bullying* virou um pouco moda. Sempre existiu. Não saberia dizer se aumentou o índice, provavelmente tenha aumentado mesmo, porque também se ampliou a comunicação entre as pessoas. Não existem mais barreiras com a internet e redes sociais. Acredito que tenha mesmo aumentado. Mas sempre existiu.

O que é o *bullying*? *Bullying* é uma agressão física ou moral repetida e exercida normalmente por um grupo de pessoas sobre uma outra que é chamada de vítima. Mas, para se configurar como *bullying* precisa ser algo repetido e ocorre normalmente no ambiente escolar. Pode até ocorrer no clube, em outros ambientes, mas é um fenômeno realmente de escola, onde eles convivem durante muito tempo. Conflitos existem em qualquer relação de convivência, e hoje parece que as pessoas confundem *bullying* com qualquer conflito saudável e normal onde as pessoas aprendem a respeitar o outro, a olhar a situação de outro ponto de vista, a perceberem que não são donos da verdade, que têm de ceder para conviver com o outro.

Numa situação de *bullying*, a escola precisa trabalhar não só a vítima, mas também os agressores (nomes que se atribuem aos envolvidos), pois os dois estão precisando de ajuda nessa relação. Mas não é assim que se encara a situação,

“O amor é uma palavra fortíssima. Ele dá conta de uma série de coisas. E esse amor não pode ser desmedido a tal ponto que não dê limites. Precisamos entender que o amor a uma criança implica dar limites para que ela se sinta segura.”

Sonia Bittencourt





normalmente. Por exemplo: o pai de um menino que volta da escola contando que bateu no colega, no fundo talvez tenha até orgulho – meu filho bateu, ele reage. Masculinidade! Agora, se o menino diz que apanhou, pronto, ele vai à escola reclamar uma atitude severa com o que bateu. Então, a escola sofre uma pressão muito forte em relação à vítima, por parte dos envolvidos. Por outro lado, os outros pais pressionam pela expulsão do agressor. Quando a escola sabe que nessa relação temos que trabalhar ambos – o agressor é tão necessitado de ajuda quanto à vítima.

A criança que sofre agressão física ou moral, normalmente é muito tímida, com alguma característica diferente e que não se defende, insegura. Muitas vezes, são crianças tão superprotegidas para não sofrerem frustrações que, ao entrarem num grupo não conseguem se defender – e criança é maldosa, em grupo a criança (ou adolescente) é mais maldosa ainda.

Essa é uma questão que temos estudado bastante. O Porto fez um convênio com uma Universidade, e tivemos quatro turmas de pós-graduação *in company* sobre resolução de conflitos na escola, *bullying* e outras situações de relacionamento interpessoal na escola. Não existe relação sem conflito. O que a criança precisa aprender? A respeitar o sentimento do outro, a coordenar os pontos de vista, seu e do outro, nem anulando o seu ponto de vista e aceitando o do outro, nem rejeitando o do outro. Trata-se de coordenar. E há técnicas para isso, para que a criança veja isso.

O que se fazia antes? Numa briga, apartávamos e dizíamos: “Peça desculpas para ele, olha só, seu amigo está chorando”, aí o menino falava: “Desculpa” - e já saía correndo. O que existe de errado nessa maneira de agir? Não se trabalha o conflito em si e cada uma das pessoas nele envolvidas. Faz-se ali uma maquiagem no problema, e ele vai acontecer daqui a pouco. “Pedi desculpas, portanto já estou anistiado para bater de novo.

Hoje, como é que se faz? Colocam-se os dois em diálogo: “Diga para ele como você se sentiu, você gostou do que ele fez? Então conta para ele como você se sentiu”. A criança aprende a expressar seus próprios sentimentos. “Não gostei que você bateu em mim. Doeu”. O professor intervém: “Então, ele está dizendo que doeu. E você, o que você sentiu quando bateu nele?”.

Trabalhar os sentimentos de um e de outro faz com que cada um acabe olhando para si, se entendendo e, quando a relação se resolve, ela se resolve de fato. Temos vários estudos, principalmente na Unicamp, bons estudos, boas pesquisas, livros sobre isso. A autora Telma Pileggi Vinha tem um livro, aliás tem mais de um, mas o livro-base dessa concepção, que gerou outras pesquisas, chama-se *A Moralidade numa Concepção Construtivista*. Assim como a aprendizagem, conforme comentávamos, se dá de dentro para fora, também a resolução de conflitos tem de vir de dentro para fora. Não com uma ordem do outro – “Peça desculpa! Agora você vai ficar sentadinho aí e vai pensar no que fez”. Que condição tem a criança de sentar ali e ficar pensando no que fez? É preciso um adulto mediador que problematize, que ajude a encontrar o caminho da reflexão e, pensando sobre aquela situação, mediada e interagindo, ela de fato resolve o conflito e aprendendo de dentro para fora, num contexto de mediação.

O conflito cognitivo é similar ao conflito moral, social. O mesmo processo que ocorre com a alfabetização, com a aprendizagem de física ou com a matemática, é a aprendizagem de conviver com o outro e até de se conhecer também. Num programa de orientação profissional, não adianta apenas informar todas as profissões, o que as caracteriza, onde estão as melhores Universidades etc. Isso é

parte do processo, mas há uma etapa anterior muito mais importante, que é o conhecimento de si mesmo: a busca do que eu gosto, onde me sinto feliz, o que é mais difícil para mim, olhar para dentro de si e, de dentro para fora, conseguir uma série de clarezas... Depois, diante da informação, o jovem sabe escolher.

É preciso muito estudo, por isso eu acredito na capacidade de aprender sempre, de estar se formando continuamente. Penso até que mais importante que a formação inicial é a formação continuada. Se você não vai ao longo da vida aprendendo com as situações que vêm e com as pesquisas que estão relacionadas à sua área, não dá para ser um bom profissional. E isso independe de idade. É uma atitude que temos que criar lá na criança. Se dou sempre pronto para que ela reproduza, como é que eu quero que esse profissional vá ter a atitude de buscar, de aprender, de criar e de administrar sua formação continuada?

Fernando Luzio. Você mencionou algumas vezes as redes sociais e eu queria falar um pouco sobre esse assunto: Internet, Redes Sociais, o avanço das mídias e tecnologias digitais como *tablets* e *smartphones*, por exemplo, e o Google como “Deus Inconsciente” trazendo sempre uma resposta para todas as nossas perguntas.

Como você nos disse uma vez num debate, e eu achei muito interessante, “Hoje é impossível cercar o conhecimento nos muros da escola?”. Esta revolução tem provocado mudanças no perfil do aluno. Quais são as necessidades fundamentais de aprendizagem dos alunos de hoje que precisam ser endereçadas pela escola? Qual é o papel do professor nesta nova realidade?

Sonia Bittencourt. A escola tem de perceber que mudou seu papel radicalmente. O templo sagrado do saber, guardião de todo o conhecimento sistematizado, não existe mais. Hoje, sabemos que o aluno está mergulhado no caos das informações, não é na escola que ele vem ver as novidades. Ele está mergulhado nelas.

Há uma grande parte do saber formalizado, clássico, que cabe à escola transmitir às novas gerações. As Ciências Humanas, as Ciências Naturais, a Matemática, essas linguagens têm que ser trabalhadas e não serão trabalhadas em outro lugar senão na escola. Esse lugar é da escola. A maneira de fazer isso é que tem que mudar radicalmente, em função de toda essa realidade do aluno, um aluno que não fica mais parado, que tem o Google à sua disposição, que tem mil estímulos em casa; uma criança que, quando entra na escola, com dois anos, já sabe mexer com *tablet*, já é interativa com as letrinhas.

Essa realidade tem que ser considerada na escola, em seu projeto pedagógico. Esse aluno não pode ficar na passividade, porque passivo ele não aprende. Primeiro, ele não aprende porque não consegue fisicamente ficar parado; segundo, porque ele tem que atuar mentalmente senão ele vai atrás daquilo que já é interativo em qualquer lugar. A escola não chegou ainda a esse ponto. Não a escola Porto Seguro, mas a escola de uma maneira geral. As escolas ainda proíbem a Internet dentro da sala de aula (*tablet*, iPhone) – mas já está ficando insustentável. Isso vai precisar ser incorporado e alguns professores já fazem isso bem. Primeira coisa: o professor vai precisar ser um usuário. Ele tem que se integrar para conhecer.

Estamos agora, no Porto, investindo fortemente na formação tecnológica dos nossos professores, porque se ele não estiver familiarizado com esse mundo, vai ser igual ao pai ou a mãe que não navegam no Facebook, não sabem como funcionam as redes sociais, logo não podem acompanhar onde o filho está e por onde ele viaja virtualmente e que interferências tem o virtual no presencial de sua vida.



“Conflitos existem em qualquer relação de convivência, e hoje parece que as pessoas confundem bullying com qualquer conflito saudável e normal onde as pessoas aprendem a respeitar o outro, a olhar a situação de outro ponto de vista, a perceberem que não são donos da verdade, que têm de ceder para conviver com o outro.”

Sonia Bittencourt



A escola, a meu ver, tem um recurso rico nas mãos, que é a tecnologia. Riquíssimo, prático, precisa então desenvolver nesses alunos outras capacidades. Aí a gente volta àquelas competências lá do início. Outras competências: classificar, criticar, separar uma coisa da outra, relacionar, sintetizar.

O espírito crítico é fundamental. Ele está mergulhado naquele caos e tem que se encontrar ali. E para se encontrar, deve ter algumas habilidades mentais que não eram necessárias antes, talvez. E de atitudes: como se expor, a diferença entre o público e o privado na rede social, quando é que eu me exponho positivamente, quando não, e os perigos desse contexto e dessa liberdade de passear por ele. A internet tem estradas ilimitadas. O jovem precisa aprender a andar por elas dentro dos limites do discernimento, do respeito, das escolhas conscientes.

Não acredito muito em regra, em manuais, em fazer uma política de uso ético da Internet. O que funciona é formar esses meninos e meninas de maneira geral, em todas as disciplinas, em todas as idades e atividades para esse pensar crítico, para considerar o outro no conflito, para respeitar seu ponto de vista. Só assim ele não cometerá atos ilícitos na Internet. Regras não resolvem. São atitudes de ser e de conviver, que dependem também do saber, os conceitos sistematizados, que ampliam formas de pensar, e dos procedimentos intelectuais, que levam a formas diferentes de agir.

A gente volta sempre aos quatro pilares: o saber, o fazer, o ser e o conviver. Se há essa visão da escola, ela vai aprendendo a usar as redes sociais. Não percebo que haja um caminho, uma receita, mas a gente tem que ir incorporando isso através das concepções de educação. Não existem muros mais na escola para o saber. O aluno está ali, convivendo com o que está acontecendo do outro lado do mundo! Tentar conter isso é colocar-se no papel de Davi e Golias.

Fernando Luzio. A revista americana Wired, publicou uma matéria que achei extremamente interessante, em que ela faz um comentário sobre o fenômeno daquele site na Internet chamado Khan Academy, de um jovem do MIT que criou uma plataforma na Internet, um site onde você tem a possibilidade de aprender sobre inúmeros temas, e que oferece ao mundo uma maneira diferente de explicar coisas difíceis – conceitos básicos de Matemática, Física, Química. Um site bastante interessante que está fazendo muito sucesso lá fora, está sendo muito comentado.

Ali, você tem várias aulas que ele prepara num quartinho dentro de casa, como se estivesse escrevendo numa lousa com giz, onde ele explica o conceito da Matemática, faz um exercício (e você pode fazer exercícios ali também), cria um modelo e você vai aprendendo no processo. Conforme você vai acertando os exercícios, ele vai te subindo de nível e vai te ensinando novos conceitos, e cada vez que você sobe de nível ele te dá um prêmio, créditos para você entrar num site de jogos de Internet e jogar com outras pessoas.



Ele tem ganho uma série de prêmios com esse projeto, e o Bill Gates fez uma doação de U\$1,5 milhões para ele conseguir dar um avanço na plataforma tecnológica deste site. E o que me chamou a atenção nessa reportagem, é que existe uma escola de nível A nos EUA que fez uma experiência muito interessante: eles perceberam que os alunos estavam entrando no site da Khan Academy e aprendendo conceitos de Matemática, Física e etc. mais rapidamente do que na escola, então fizeram uma mudança de paradigma em que inverteram o processo educacional. “Vocês estão gostando de aprender lá no *khanacademy.com*, então agora é o seguinte: vocês vão entrar no site em casa, vão estudar de tal a tal parte do processo”. E a sala de aula não virou mais o local onde o aluno aprende o conceito, mas o local de onde ele vem após ter estudado o conceito, onde eles discutem a experiência, trocam ideias, fazem exercícios complementares juntos, tiram dúvidas e vão para um ponto além daquele em que estavam lá.

Sonia Bittencourt. Muito bom. Vão resolver problemas ali e aplicar. É a inteligência estratégica da escola, que não só absorveu, mas criou sobre a experiência. É exatamente como a criança de hoje: se entendermos que a criança de 2 anos já está com o *tablet* do pai na mão, já está fazendo joguinhos, interagindo com a historinha, com 3 anos ela já está conhecendo todas as letras... a escola tem que repensar seu tempo de alfabetização, e a maneira de gerenciar esse processo. Lá na minha escolinha na fazenda, de fato comecei quase do zero, com 7 anos. A criança de 7 anos, hoje, é absolutamente outra, com todas essas experiências da Internet, com todos os recursos tecnológicos do mundo letrado em que ela está mergulhada. Então, alfabetizar hoje é outra história, tenho que considerar aquilo que a criança já traz. E, por outro lado, não posso roubar dela a infância, o direito que tem de brincar e ser criança.

Fernando Luzio. Em fevereiro desse ano, pela primeira vez o colégio Porto Seguro começou um processo estruturado de Planejamento Estratégico que tivemos a honra de conduzir junto com a liderança. Entendemos todas as pressões, responsabilidades e desafios que cercam a atividade pedagógica, e a dificuldade que é adotar uma metodologia que nasceu no seio empresarial e transportá-la para uma escola – foi um desafio. Na sua opinião, quais são os aprendizados que você e sua equipe já estão obtendo

a partir desse Planejamento Estratégico, e qual o potencial que este processo pode ter para as instituições de ensino?

Sonia Bittencourt. Bom, pensando nos nossos aprendizados, para mim em especial - e acredito que para todos os professores também - o primeiro deles foi derrubar o mito de que escola não é empresa. Continuo pensando que ela é diferente, só que aprendi que os processos são muito parecidos, regidos pelos mesmos princípios.

Aprendi a ver a escola com todos esses processos que precisam ser pensados e articulados. Isso tem sido um ganho muito grande para todos que somos líderes desta escola. Ainda vemos a resistência nos professores, mas na medida que estivermos mais seguros de que é assim mesmo, também vamos convencê-los. Já estamos fazendo isso. Nosso produto é outro: é o ser humano na sua essência, mas os processos não diferem. Talvez essa tenha sido a maior aprendizagem: articular esses processos.

Outro movimento que, no Porto, não fazíamos e passamos a fazer: olhar para fora, para o ambiente externo. Achávamos que cada escola era uma escola e que temos que ser bons do nosso jeito. Aprendemos que estamos num contexto competitivo e o Porto, mesmo sendo forte e grande, não está fora desse contexto. E competição não tem só um lado negativo, tem um lado positivo real que impulsiona a ir além. Olhar para os fatores externos, para o “concorrente” tem sido uma aprendizagem.

Outra aprendizagem dolorosa: saber que não temos indicadores, nenhum sequer. Na aprendizagem do aluno, as notas são indicadores, só que não sabemos trabalhar bem na leitura desses dados. Há essa carência de indicadores que nos levem a ações com bases mais sólidas, pois às vezes penso que temos construído alguns castelinhos na areia.

Outra aprendizagem: rever a importância da comunicação. Muitos dos problemas internos vêm de não comunicarmos bem, ou de às vezes até acharmos que não precisamos comunicar. Cada setor faz o seu trabalho. Ruídos, desentendimentos, falta de articulação entre as várias áreas vêm, às vezes, de um certo descaço ou imperícia com a comunicação clara.

Até o vocabulário mudou muito. Pelo menos eu tenho feito uma tentativa muito grande de fugir do “pedagogês”, uma linguagem técnica que, no fundo, inconscientemente confere poder, mas exclui o outro. Essa preocupação com o que

outro vai entender é fundamental. Aprendi isso principalmente pela sua atitude, Fernando, de tentar limpar o “empresarês” também ao falar conosco, porque teria sido muito difícil para nós. Aprendemos com essa atitude de respeito ao público com o qual você está falando.

Fernando Luzio. Queria te fazer uma pergunta baseada em algumas consultas que fizemos com ouvintes do nosso programa. As pessoas têm curiosidade de saber como é que os nossos Intérpretes selecionam a avalanche de informações que acessam diariamente. Se por um lado o Google nos trouxe uma ferramenta extremamente poderosa, por outro nos trouxe uma avalanche de informações. Como é que você seleciona essa avalanche de informações que acessa diariamente?

Sonia Bittencourt. A gente tem que lutar contra a dispersão mesmo. Mas, com a experiência, a gente vai se tornando naturalmente mais seletivo. E há outra coisa também: a falta de tempo e a superespecialização que a vida vai impondo. Eu diria que a seleção dessas informações é até natural, com seu lado bom e ruim. Seleciono tudo em função de agregar valor ou não ao meu fazer, à Educação como um todo, o que inclui a arte, a cultura – nos filmes, nos livros das livrarias, no que leio no jornal de manhã. Tudo eu ponho em foco pensando em articular para entender melhor o contexto da Educação. É inevitável.

Porém, eu também tenho meus refúgios, minhas válvulas de escape, que estão na literatura, em especial na poesia e em algo que atualmente até está muito ruim na minha vida, a música. Eu toco violino, no entanto meu violino está com teias de aranha no estojo, por falta de tempo. E é um instrumento que exige exercitação. Digo que não vou ter Mal de Alzheimer porque estudo alemão e toco violino (risos). Tenho uma cunhada que me diz que eu procuro sempre o mais difícil. Mas a música me faz falta, a poesia me faz falta. Então, antes de fazer alguma coisa muito focada, um trabalho muito difícil, procuro me desviar, ler uma poesia, ouvir uma música, ler uma crônica, nada que tenha a ver com aquele assunto, mas aquilo me leva, por outros caminhos, a fazer melhor.

Fernando Luzio. Quem influenciou ou tem influenciado seu pensamento, sua formação intelectual?

Sonia Bittencourt. De tudo que falamos, três já apareceram na minha

“Fala-se que a escola é a preparação para a vida. Na verdade a escola tem de ser vida em si mesma. A criança passa muitos e os melhores anos de sua vida dentro da escola. A escola tem que ser um espaço de vida muito real, porque atitudes, habilidades e competências que ela está vivendo e desenvolvendo ali, naquele ambiente, serão incorporados nela, como pessoa e como profissional”

Sonia Bittencourt



fala. Há autores clássicos, como Piaget e Vygotsky, que mudaram minha concepção de Educação e de aprendizagem.

Dos modernos, tenho dois: Edgar Morin, que fala sobre a teoria da complexidade do mundo atual, teve muita importância na minha vida profissional, principalmente num livro: “Os Saberes Essenciais à Educação do Futuro”. Edgar Morin para mim é um marco.

Outro é Philippe Perrenoud, um suíço que está sempre nos congressos realizados no Brasil, que destaca as competências do educador para ensinar no mundo de hoje, e os mecanismos de diferenciação que o professor tem que buscar. Ou melhor, que a educação tem que buscar: não tratar a todos igualmente, mas buscar mecanismos de diferenciação que, no todo, ajudem a atingir a cada um em particular, no seu processo pessoal de aprendizagem. Não se trata de receitas, mas princípios para isso. Philippe Perrenoud tem me influenciado bastante, não só nas leituras, mas também em palestras.

E como educadores, tenho Telma Vinha, da Unicamp. Brinco com a Telma que sou a Sônia “AT” e “DT” (antes da Telma e depois da Telma) nessa questão de aplicar para a moralidade, para a convivência e para os conflitos aqueles princípios de Piaget e de Vygotsky.

Posso também citar pessoas comuns nesse meu momento de vida: meu marido, o Luiz Antonio, que é sempre muito

tranquilo e sempre me alertou: “O Porto não é sua vida, existe vida além do Porto, não deixe que isso se entranhe em você”. Principalmente nesta fase da minha vida, isso foi importantíssimo, porque estou sabendo discernir muito bem e planejar minha vida em função disso.

Saindo do Porto, eu ainda tenho muito a fazer fora da escola, da Educação. E meus netinhos, o Diego, o Lucas e o Felipe, que me mostram que de fato eu tenho um outro horizonte. Eles estão crescendo sem que eu acompanhe e uma escolha atual minha é ter um pouco de tempo para eles, como avó. A vida passa muito rápido.

Fernando Luzio. Para encerrar essa conversa maravilhosa, que mensagem final você deixaria para seus filhos, para os seus netinhos, como um legado da sua experiência e conhecimento acumulado, algo que você pudesse dizer: “recomendo que vocês prestem atenção nisso na vida de vocês, com isso vocês têm maiores chances de ser felizes como pessoas e como profissionais no futuro”?

Sonia Bittencourt. Tenho dois filhos, o Fábio e o Guilherme, ambos Engenheiros e Administradores de Empresas. São muito diferentes, mas seguiram a mesma carreira. Eu diria para eles que a diferença entre uma pessoa e um profissional competentes, e uma pessoa e um profissional que fazem a diferença não está na dedicação e na formação profissional ou acadêmica apenas. Está, basicamente, em duas atitudes, talvez: a primeira é a atitude



de aprender sempre e reconhecer-se sempre incompleto. Nossas verdades devem ser verdades sempre transitórias. E essa abertura ao novo, a certeza de que a sabedoria é humilde e tem muitos mestres é uma coisa que eu gostaria de deixar entranhada no caráter deles.

E a segunda atitude é não almejar ser melhor que o outro, não querer ser melhor que o outro, isso eu sempre falei para eles. Mas ser sempre melhor do que a si mesmo, do que você foi ontem. E o sucesso vem de você ser melhor. Tudo virá em acréscimo disso. Aliás, tenho certeza que eles veem isso em mim, sou uma referência disso, porque isso foi acontecendo na minha vida.

Fernando Luzio. Antes de encerrar eu queria aproveitar para deixar registrado aqui uma confissão para você. Já disse isso informalmente, mas quero deixar registrado que você foi a mola propulsora de criação do Novos Intérpretes. Tive o privilégio de ouvir você pela primeira vez e conhecer parte do seu pensamento em fevereiro deste ano, durante uma entrevista executiva para o projeto de Planejamento Estratégico do Porto.

Nossa conversa mexeu tanto comigo que eu saí achando absolutamente injusto ficar sozinho com toda aquela riqueza. E foi assim que decidimos antecipar a realização do sonho do nosso programa, porque a gente queria ter a oportunidade de levar mensagens como as suas para o mundo inteiro. Muito obrigado mais uma vez pela sua participação e por compartilhar conosco tanta sabedoria..

PROGRAMA *NOVOS INTÉRPRETES*

Entrevistador: Fernando Luzio

Idealização e Direção: Fernando Luzio e Renê Guedes

Supervisão Editorial: Patrícia Luzio

Edição e Fotografia: Carla Scorzato

Apoio: Marcia de Moraes

Produção: Luzio Strategy Consulting



Luzio Strategy Consulting

www.luzio.com.br / novosinterpretes@luzio.com.br

+55 11 3045-5651 Rua Afonso Braz, 473 - cj. 43

Vila Nova Conceição - São Paulo - SP

04511-011 Brasil

À esquerda,
Fernando Luzio
e **Sonia**
Bittencourt, à
direita

