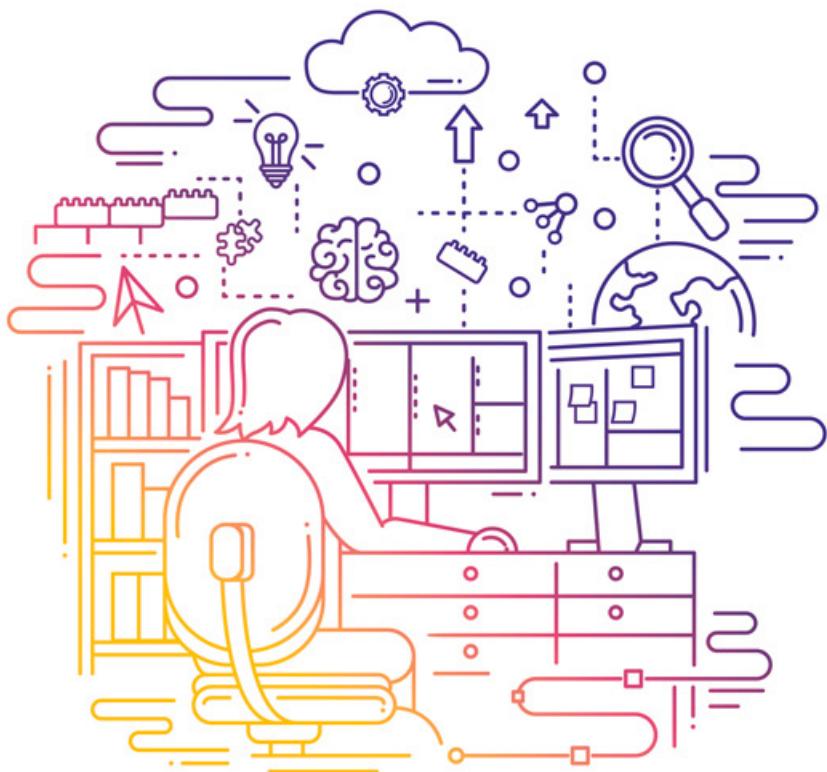


Learning 3.0

Como os profissionais criativos aprendem
Prefácio por Jurgen Appelo



Casa do
Código

ALEXANDRE MAGNO
YORIS LINHARES
(TRADUTOR E ORGANIZADOR)

© Casa do Código

Todos os direitos reservados e protegidos pela Lei nº9.610, de 10/02/1998.

Nenhuma parte deste livro poderá ser reproduzida, nem transmitida, sem autorização prévia por escrito da editora, seja quais forem os meios: fotográficos, eletrônicos, mecânicos, gravação ou quaisquer outros.

Edição

Adriano Almeida

Vivian Matsui

Tradução e revisão

Bianca Hubert

Vivian Matsui

[2017]

Casa do Código

Livro para o programador

Rua Vergueiro, 3185 – 8º andar

04101-300 – Vila Mariana – São Paulo – SP – Brasil

www.casadocodigo.com.br

Sobre o grupo Caelum

Este livro possui a curadoria da Casa do Código e foi estruturado e criado com todo o carinho para que você possa aprender algo novo e acrescentar conhecimentos ao seu portfólio e à sua carreira.

A Casa do Código faz parte do Grupo Caelum, um grupo focado na educação e ensino de tecnologia, design e negócios.

Se você gosta de aprender, convidamos você a conhecer a Alura (www.alura.com.br) que é o braço de cursos online do Grupo. Acesse o site e veja as centenas de cursos disponíveis para você fazer da sua casa também, no seu computador. Muitos instrutores da Alura são também autores da Casa do Código.

O mesmo vale também para os cursos da Caelum (www.caelum.com.br) que é o lado de cursos presenciais, onde você pode aprender junto dos instrutores, em tempo real e usando toda a infraestrutura fornecida pela empresa. Veja também as opções disponíveis lá.

ISBN

- 
- Impresso e PDF: 978-85-94120-03-8
 - EPUB: 978-85-94120-04-5
 - MOBI: 978-85-94120-05-2

- Você pode discutir sobre este livro no Fórum da Casa do Código: <http://forum.casadocodigo.com.br/>.
- Caso você deseje submeter alguma errata ou sugestão, acesse <http://erratas.casadocodigo.com.br>.

Comentários

“Ler *Learning 3.0* foi como um milhão de lâmpadas acendendo ao mesmo tempo. Este livro responde ao maior desafio que tenho enfrentado na minha empresa e em todas as empresas na economia do conhecimento”. – **Jack Hubbard – CEO da Propellernet, Brighton - Reino Unido**

“Nós todos precisamos aprender novas habilidades e ideias, para o nosso trabalho ou nossas vidas. Se você nunca pensou por que alguns cursos funcionam melhor que outros, você precisa ler o *Learning 3.0*. Alex explica a diferença entre derramar informação em cabeças passivas, seguindo alguma abordagem “de acordo com o livro”, e ter as ferramentas para aprender por você mesmo. Aprender a aprender é mais difícil e a recompensa é muito maior. Leia este livro e veja como você pode aprender a aprender”. – **Johanna Rothman – Autora de *Manage it!*, Boston - Estados Unidos**

“No coração de *Como os profissionais criativos aprendem* está um reconhecimento do poder de tomar a responsabilidade pela sua própria aprendizagem. Dê adeus a ser simplesmente o passivo recebedor de treinamento e melhores práticas dos especialistas; e olá à energia, à motivação e à solução de problemas da vida real que emergem quando nós nos juntamos para compartilhar nossas ideias e experiências”. – **Clare North – Coach e facilitadora, Cheshire - Reino Unido**

“Neste livro provocativo e perspicaz, Alexandre apresenta um novo modelo de aprendizagem adequado ao século 21, um que é mais emergente e realmente efetivo. Abrace o Learning 3.0 e desempenhe sua parte na revolução da aprendizagem que já está em andamento”. – **Laurence McCahill – Cofundador da Happy Startup School, Brighton - Reino Unido**

“Nesse livro, Alex explorou a natureza complexa do nosso ambiente de trabalho e explicou porque nós precisamos de uma nova abordagem para a aprendizagem que é muito mais adequada aos empregos e carreiras modernas. Ele destaca o fato de que profissionais criativos precisam assumir o controle de sua própria aprendizagem e não simplesmente depender do que eles estão sendo ensinados. Em um formato de fácil leitura, o livro traz ideias da psicologia educacional moderna e da teoria de gestão de negócios e os combina em um guia prático para indivíduos e equipes que querem aprender como aprender”. – **Mark Berthelemy – Consultor de Aprendizagem & Tecnologia, Derby - Reino Unido**

“Ao demonstrar seu entendimento sobre como nós aprendemos no mundo real, Alexandre mostra que o tipo prescritivo de ensino que nós recebemos na escola não é necessariamente a melhor forma de aprender. Eu penso que muitos de nós podemos nos relacionar com isso. Aprender não é algo que está pronto para você, você tem que aprender a ter responsabilidade pelo seu próprio desenvolvimento e sua própria jornada. Isso pode soar muito egoísta mas Alexandre vai em frente e explica o valor que *com-*

partilhar tem no processo inteiro da aprendizagem. Eu não posso esperar para compartilhar esse livro com a minha equipe". – **Gary Henderson – Diretor da Grampian Fasteners, Aberdeen - Escócia - Reino Unido**

"Existem livros que você pode não os ler rapidamente e cada parágrafo força você a parar e pensar sobre você mesmo e suas condições. O Learning 3.0 foi definitivamente uma desses livros que eu aproveitei lendo e pensando". – **Arash Milani – Desenvolvedor e Projetista de Software, Tabriz - Irã**

"Eu amei a ideia do livro do Alex. Nesses tempos de aumento de volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade nós precisamos nos aparelhar e desenvolver a abordagem Learning 3.0. Apenas dessa forma nós seremos capazes de criar uma geração que é capaz de lidar com os desafios do futuro". – **Carlos Saba – Cofundador da Happy Startup School, Brighton - Reino Unido**

"Eu tive sorte de encontrar o Alex na Alplitude quando ele estava terminando o livro, um evento que era em si mesmo um evento Learning 3.0. Como alguém que é frequentemente chamado de consultor, eu tenho lutado com a noção de especialista e o modelo prevalecente "consultivo" das empresas de consultoria. Esse modelo tem em seu coração a ideia que a sabedoria vem de fora da organização e que será dito às pessoas na organização o que fazer, as pessoas são ferramentas nesse modelo para serem medidas primeiro e depois colocadas de lado assim que os es-

pecialistas reconfiguram a máquina. Esse livro propõe um novo modelo para definir o trabalho: Trabalhar = Aprender + Realizar. A aprendizagem e as formas de aprendizagem se tornam integrais no trabalho. Alex apresenta a razão pela qual as coisas precisam de mudança, o que precisa mudar junto com um conjunto de ferramentas práticas para suportar a mudança. Viva la revolucion!”

.– Gar Mac Criosta – Chief Adventurer da Business Model Adventures, Irlanda

“Esse é um livro que precisa ser lido se você estiver cansado de sessões de treinamento imersivos e receitas prontas que não estão mais funcionando para resolver os problemas de sua empresa. Ele nos mostra como situações complexas podem ser lidadas com o que você já tem dentro do seu local de trabalho: pessoas, com as suas experiências prévias e novas ideias!”. – **Caio Cestari – Agile Coach, São Paulo - Brasil**

agradecimentos

Este livro se tornou uma realidade graças à colaboração de um grupo especial de pessoas que eu tenho a sorte de ter ao meu lado. É tempo de dizer “obrigado” a muitas pessoas, assim aqui vamos nós.

Lilian, Malu e Enzo, vocês foram a minha fonte de energia. Vocês me deram amor, inspiração, segurança, tranquilidade e felicidade, e vocês são a materialização da família que eu sempre sonhei. Eu amo vocês!

Jurgen Appelo, por dar atenção às minhas ideias sobre aprendizado, e por me dar toneladas de comentários que me ajudaram a chegar aqui, com este livro.

Vasco Duarte, meu editor, por compartilhamento, orientação e paciência durante o processo de escrita, e por me ajudar a descobrir meu poder para escrever histórias.

À rede Happy Melly, por serem as melhores pessoas para trabalhar.

À equipe Learning 3.0 (Rich Aspinall, Priscila Stuani) e à nossa comunidade de facilitadores (<http://www.learning30.co/facilitators/>), por mudarem o mundo ao melhorar as experiências de aprendizagem por meio do Learning 3.0.

A todos os profissionais criativos e organizações que me deram histórias para colocar no livro. Vocês são os coautores!

João Reis, por todas as ilustrações no livro.

Muuk Creative, por criar uma bela e forte identidade para a marca Learning 3.0.

Vicky Thompson e Betsy Goolsby, por ajudarem com a edição em inglês.

Alpititiders, vocês sabem quem são! Por toda a inspiração no período mais difícil do meu processo de escrita.

À comunidade Ágil no Brasil, por toda uma vida juntos.

A todos os participantes de meus treinamentos, palestras, *learning shots* e *learning camps*.

Por todo o suporte durante a minha incansável jornada, procurando por boas formas de prover experiências de aprendizagem.

Eu amo as cidades. Elas são a principal fonte de meus estudos sobre emergência. Algumas cidades foram muito importantes para o processo de escrita do livro: São Paulo no Brasil, Londres e Manchester no Reino Unido e Morillon na França.

Toda a minha família: pais, irmãos, irmãs, sobrinhos e outros mais; e meus amigos de longa data, por todo o amor, amizade e apoio.

sumário

prefácio de Jurgen Appelo	15
introdução	18
Parte 1: o profissional criativo	31
1. Você é um profissional criativo?	32
Não sou artista, logo não sou um profissional criativo	32
O profissional da economia criativa	35
Então, o que é um profissional criativo?	35
Criatividade versus competência	39
Em busca da criatividade	40
Recapitulando	50
2. Você é o dono da sua carreira	53
Não fui treinado, logo não posso ser cobrado	53
Assumindo o controle de sua carreira	56
Perseguindo o seu chamado na vida	67
Recapitulando	68
3. Integrando vida e trabalho	71
Eu tenho uma ótima carreira, portanto sou feliz	71
Ela já está integrada	73
Aprendendo em um mundo integrado	87
Recapitulando	88

Parte 2: reaprendendo a aprender	91
4. Learning 1.0, ou nós fomos ensinados a sermos ensinados	92
Fui ensinado, logo aprendi	92
Conheça o Learning 1.0	96
Recapitulando	103
5. Learning 2.0, ou fábricas de melhores práticas	105
Eu perguntei a um especialista, portanto eu tenho a resposta	105
Conheça o Learning 2.0	112
Recapitulando	121
6. Learning 3.0, ou compartilhar é o novo ensinar	124
Histórias e ideias mais que conselhos e ensinamentos	124
Conheça o Learning 3.0	131
Recapitulando	156
Parte 3: praticando o Learning 3.0	159
7. Um sistema de aprendizagem	160
Aprendizes como protagonistas	160
Nós temos os blocos	166

Vocês têm as ideias	170
Recapitulando	178
8. Brincando com o sistema	180
Uma dose de aprendizagem	180
Dogfooding	185
Learning Shot	187
Learning Mosaic	196
Learning Canvas	199
Blocos emergentes	207
Recapitulando	210
9. Conclusão	213
O conhecimento não é um fim em si mesmo	213

prefácio de Jurgen Appelo

Como um palestrante em muitas conferências, às vezes eu pergunto às pessoas se elas concordam que nós podemos celebrar nosso sucesso. Geralmente, muitas mãos são levantadas. Eu também pergunto a elas se nós devemos celebrar nossos fracassos. Geralmente, um pequeno número de mãos é levantado.

Finalmente, eu pergunto para o público se eles querem celebrar tudo: sucesso, fracasso, qualquer coisa... Festa o tempo todo! Sem surpresa, há uma grande gargalhada e todos levantam as mãos.

Eu aprendi a ser um palestrante melhor ao fazer várias coisas: eu leio muitos livros e blogs, experimento várias ideias e compartilho online minhas experiências. A única coisa que eu nunca fiz foi participar de um curso de um dia chamado *Como ser um palestrante público de sucesso*, porque eu não acredito que isso possa ser ensinado em um dia, ou dois, ou três.

Eu me reúno sempre com colegas palestrantes para trocar ideias e experiências. Percebi que isto me ajuda a entender o que aprendi ao tentar explicar as coisas para outros.

A melhor maneira de aprender um assunto é ensiná-lo, dizem algumas pessoas. E o Alexandre diz que compartilhar é a melhor maneira de aprender um assunto. Eu penso que ambos. Eu não escrevi livros de gestão porque eu era um especialista. Eu me tornei um especialista em gestão ao compartilhar as minhas experiências.

Uma outra coisa que eu frequentemente compartilho com o

meu público é que eu fracassei terrivelmente com os meus primeiros negócios, os quais, eu percebo agora, eram alimentados inteiramente pelo que o Alexandre Magno chama de *Learning 1.0*: eu absorvi o conhecimento de especialistas, tentei replicar o que eles me disseram para fazer, sem pensar por mim mesmo, e nada nunca funcionava. Eu via as sugestões deles como regras a seguir, não como experimentos a tentar. E eu certamente nunca compartilhei qualquer pensamento com qualquer outra pessoa.

É tudo diferente agora.

Eu entendi que minha abordagem atual para o autodesenvolvimento é muito próxima ao que o Alexandre Magno chama de *Learning 3.0*. Neste pequeno maravilhoso livro, que eu tive a honra de ler antes que o resto do mundo pudesse colocar suas mãos nele, Alexandre escreve que a aprendizagem acontece melhor quando as pessoas adquirem ideias de várias fontes, realizam experimentos nos seus próprios contextos, e então compartilham seus pensamentos com os seus colegas.

Isso soa suspeitosamente parecido com a forma como eu tenho realizado meu negócio. E este tem sido certamente mais bem-sucedido que o primeiro.

Com este livro em mão, eu com certeza acredito que você pode também se tornar mais bem-sucedido em seja lá o você fizer. Seu cérebro não é um contêiner que pode ser enchido com o conhecimento de outra pessoa. Isso não funciona. Você precisa criar seu próprio conhecimento, ao coletar, experimentar e compartilhar.

Não há garantia que funcionará! De fato, a taxa de aprendizagem das pessoas é ótima quando elas têm sucesso e fracasso em quase na mesma medida. Ao menos, foi isso que eu aprendi. E eu tenho os machucados para mostrar isso!

Não importa o que acontecerá a seguir como um resultado da leitura deste livro, ele certamente ajudará você a celebrar a coisa certa: não somente sucessos, e certamente não fracassos, mas aprendizagem. Essa é a única coisa que importa. E talvez, algum dia, você compartilhará conosco o que você aprendeu.

Jurgen Appelo – Autor do *Management 3.0*

“Toda prescrição representa a imposição de uma escolha individual sobre a outra”. - Paulo Freire

Um chamado

Ao longo dos anos 90, os profissionais da área de desenvolvimento de software demonstravam significativa insatisfação com forma como os seus produtos eram desenvolvidos. Essa insatisfação começava com as técnicas utilizadas para planejamento do projeto, em sua maioria derivadas da engenharia civil, e chegava ao seu extremo na forma hierárquica com a qual as pessoas eram organizadas e gerenciadas.

A sensação compartilhada que se tinha era de que, não importava o quão boa a teoria soasse e o quão bem-sucedida fosse em muitas outras áreas, essas técnicas trazidas para se gerenciar o processo de desenvolvimento de software se mostravam inadequadas a esse tipo de trabalho.

Nesse mesmo tempo, uma revolução, mesmo que silenciosa, começou a se formar. Ao redor do mundo, algumas equipes da área iniciavam a busca por formas diferentes de se desenvolver software e, não menos importante, de se organizar o esforço para tal.

Em 2001, os métodos resultantes desse esforço descentralizado passaram a ser conhecidos como métodos ágeis, e seus valores foram descritos em um famoso documento chamado Manifesto Ágil (<http://www.agilemanifesto.org/>).

Pouco depois disso, na busca por melhores técnicas para gerenciar e desenvolver produtos, me vi completamente envolvido com tais métodos e, então, decidi “entrar no movimento”. A partir dali, os resultados que comecei a alcançar com meus “projetos ágeis” nem se comparavam com os que eu havia experimentado em outros projetos – eram muito melhores em diversos aspectos.

Entusiasmado, comecei a divulgar cada vez mais tais métodos e, naturalmente, após adquirir um pouco mais de experiência prática, comecei a fornecer serviços de treinamento e consultoria para ajudar outros profissionais e empresas a aprender e a utilizar os métodos ágeis.

Um dos grandes desafios na prática desses serviços era enfrentar a resistência de pessoas habituadas com modelos mais convencionais de gestão. Na busca por melhores argumentos para essas discussões, encontrei a teoria da complexidade, e com ela aprendi mais sobre o que são sistemas, e quando eles são considerados complexos.

De uma forma simples, como descrito por Donella H. Meadows (2008), é “*um conjunto interconectado de elementos coerentemente organizados com o propósito de alcançar algo*”. Um time de futebol, por exemplo, é um sistema, mas uma estante com dezenas de livros empilhados não é um sistema.

Alguns sistemas são complexos e, segundo Melanie Mitchell

(2011), no livro *Complexity: A Guided Tour*, sistemas complexos são aqueles cujos elementos operam sem um controle central, apresentando um comportamento complexo e imprevisível, com um sofisticado processamento de informação, e uma adaptação via aprendizado ou evolução. A internet, o cérebro, as cidades, a economia, o sistema imunológico e a colônia de insetos são exemplos de complexidade.

Assim que a grande comunidade que se formava em torno dos métodos ágeis começou a entender mais sobre sistemas complexos, ela começou a enxergar fortes semelhanças entre eles e o contexto no qual os softwares são desenvolvidos.

A partir desse conhecimento, a razão do sucesso dos métodos ágeis estava estampada na nossa frente: eles tratavam os projetos de software de acordo com a sua real natureza de imprevisibilidade e de constante mudança, como complexa.

Buscando uma forma mais didática de expor a relação entre métodos ágeis e complexidade aos meus clientes, encontrei um framework chamado Cynefin (<http://en.wikipedia.org/wiki/Cynefin>), criado pelo Dave Snowden, que nos ajuda a identificar a natureza de um sistema que tenhamos à nossa frente.

Tal modelo se tornou bastante popular após a publicação, em novembro de 2007, do artigo *A Leader's Framework for Decision Making* (SNOWDEN; BOONE, 2007), na Harvard Business Review. Segundo os autores do artigo, o framework pode “ajudar executivos a sentir em qual contexto estão e, então, poder não somente tomar melhores decisões, mas também evitar problemas que aparecem quando seu modelo de gestão preferido os levam a cometer erros”.

Em tal framework, os sistemas complexos são apresentados como aqueles em constante mudança e que, por tal natureza, não podem ser tratados de forma simplificada. Para estes sistemas, não é possível prescrever ou catalogar boas e melhores práticas, pois muitos deles não têm sucessos reproduzíveis.



Cynefin Framework

Os domínios complexos precisam de práticas emergentes, e é aqui que o Cynefin nos dava bons argumentos para justificar um caso para os métodos ágeis, já que eles trabalham essencialmente com uma estrutura favorável ao uso de tais práticas.

Agora cada um de nós andava com o Cynefin embaixo dos braços para, no caso de encontrar resistência em alguma conversa

sobre métodos ágeis, poderíamos mostrar que: “Como o desenvolvimento de software está dentro de um contexto complexo, e não óbvio ou complicado, os métodos ágeis são os mais adequados, porque fornecem a capacidade de adaptação necessária a esses tipos de sistemas, ou seja, eles trabalham com práticas emergentes”.

Com o passar do tempo e, principalmente, após a crise econômica de 2008, começou a ficar claro para nós que o que estávamos vivendo não era uma exclusividade da área de desenvolvimento de software.

Os profissionais de áreas como administração, finanças, publicação, marketing e muitas outras iniciavam uma cruzada em busca de formas mais adaptativas para trabalhar, já que o mundo de negócios, como um todo, estava se tornando complexo demais para as práticas que haviam sido bem-sucedidas no século passado.

Em entrevista para o livro *Managing Uncertainty* (DEVINE; SYRETT, 2012), Mark Thomaz, autor de *The Zombie Economy*, disse ser esse um período genuinamente de imprevisibilidade em uma escala jamais vista, fazendo coro à declaração de Stephen Hawking, para a revista *Scientific American*, em que apontou a complexidade como sendo a principal característica do século XXI (JOGALEKAR, 2013).

Mas se muitas áreas já acordavam para a complexidade, percebi que outra continuava confortavelmente sendo praticada com métodos incompatíveis com a realidade do mercado atual: a da aprendizagem.

Por mais que na aprendizagem infantil já fosse visto um movimento de inovação, liderado principalmente pelas chamadas

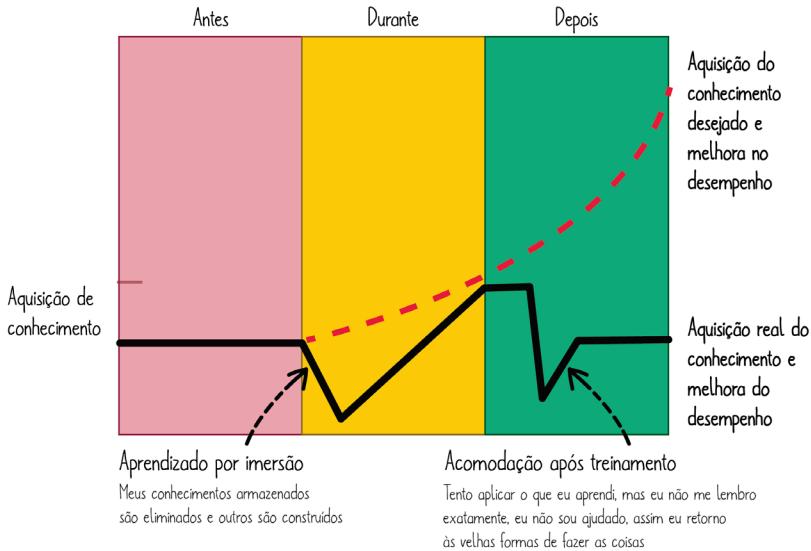
escolas democráticas (<http://www.educationrevolution.org/store/findaschool/democraticschools/>), os adultos continuavam investindo a maior parte de seu esforço de aprendizagem em práticas insuficientes para a realidade do mercado de hoje, tais como graduações, treinamentos, certificações e consultoria.

Ou seja, quando o assunto é desenvolvimento de software ou gestão, olhamos para o Cynefin e falamos: “É complexo, precisamos de práticas emergentes, logo, os métodos ágeis são a melhor alternativa”.

Mas quando mudamos o assunto para a aprendizagem, esquecemos todo aquele discurso, e continuamos investindo em iniciativas de ensino adequadas aos sistemas óbvios ou complicados. Controverso, não?

As práticas só podem emergir se o aprendizado também emergir. É aprendendo de forma emergente, baseado em eventos reais, que poderemos encontrar a melhor forma de lidar com uma situação complexa.

Talvez por essa razão haja uma insatisfação tão grande com os investimentos feitos nesse campo nos últimos anos. No caso dos treinamentos, por exemplo, uma pesquisa realizada por Harold Stolovitch e Erica Keeps (2013) aponta que tal prática tem falhado dramaticamente quando avaliada segundo o grau de aquisição de conhecimento real, e da melhora no desempenho dos profissionais treinados, quando eles retornam ao seu trabalho.



Resultados da pesquisa de Harold Stolovitch e Erica Keeps (2013)

Se foram os resultados ruins dos projetos de desenvolvimento de software que me levaram aos métodos ágeis, eu tinha agora à minha frente enormes evidências de que os resultados gerados pelas práticas habituais de ensino e aprendizagem já não eram efetivos como foram tempos atrás.

Eu precisava mudar novamente, agora para algo que mostrasse como a aprendizagem deve ser praticada em sistemas complexos. O que eu encontrei durante esta jornada é que eu estou chamando **Learning 3.0**. É sobre aprendizagem emergente.

Versionando a aprendizagem

A aprendizagem ocorre quando você alcança uma compreensão sobre um assunto, e é capaz de dar sentido àquela informação por meio da transformação de suas palavras e atitudes. Ao aprender algo, você é capaz de utilizá-lo em conjunto às habilidades que já possuía, e de fazer algo novo e próprio com aquele conhecimento.

Neste livro, nós examinaremos a aprendizagem que ocorre nas formas prescritiva e emergente.

Por aprendizagem prescritiva, quero dizer a aprendizagem que é baseada em conhecimentos e habilidades que são pré-determinados para os aprendizes, não deles. Nesta abordagem, o assunto em questão pode ser transferido da mesma forma para todos os aprendizes, como se os aprendizes fossem recipientes vazios nos quais os especialistas precisassem despejar seu conhecimento.

A aprendizagem emergente é a que acontece quando ela é auto-organizada. Ela acontece em ambientes de incerteza do relacionamento entre um número de pessoas e recursos dentro de um contexto no qual os aprendizes organizam e determinam até certo ponto o processo e os destinos da aprendizagem.

Ambas as formas podem ser aplicadas no produto da aprendizagem (o “o que” e o “por que”) e o processo da aprendizagem (o “quando”, o “onde”, e o “como”).

Por exemplo, um professor de matemática poderia decidir ensinar álgebra linear para você porque ele pensa que é importante. Assim, neste caso, o produto da aprendizagem é prescritivo. Entretanto, para ajudá-lo na aprendizagem do assunto, ele desafia

você a criar qualquer coisa que você queira para mostrar, na prática, como a álgebra linear funciona.

O processo é aberto o suficiente para você ir da preparação de uma apresentação expositiva à criação de unidades para evitar curto circuitos na sua sala de aula. O processo da aprendizagem aqui é emergente.

Indo além, e observando na prática o comportamento desses modelos de aprendizagem, identifiquei algumas variações entre eles, percebendo, por vezes, uma mistura entre os dois, mas sempre com a predominância de um deles. Foi dessa observação que eu identifiquei as três versões que utilizo ao longo de todo o livro.

O que chamo de **Learning 1.0** é a aplicação pura da aprendizagem prescritiva. Nesses cenários, a aprendizagem emergente só acontece de forma accidental, representando normalmente uma falha no processo. Historicamente é o modelo mais utilizado por instituições educacionais.

No **Learning 2.0**, a aprendizagem prescritiva continua sendo a base do aprendizado, mas elementos para a aprendizagem emergente já são aplicados de forma intencional, mesmo em minoria. É um modelo de aprendizagem mais moderno, que se tornou bem popular a partir do início desse século.

O **Learning 3.0** assume a aprendizagem emergente como a base para o aprendizado acontecer em domínios complexos. Tal base contém alguns poucos elementos básicos da aprendizagem prescritiva, no entanto, que funcionam como restrições para estimular a auto-organização na aprendizagem. É a prática mais comum entre os profissionais criativos bem-sucedidos.

Como usar este livro

Este livro, bem como todo o conceito em torno do Learning 3.0, nasceu a partir da observação da prática, na tentativa de relacioná-la com teorias já existentes. Portanto, o que temos aqui é uma coleção de histórias reais, ou baseadas em fatos reais, que se conectam com teorias, e com a opinião de renomados autores, pensadores e pesquisadores, culminando na minha própria visão sobre cada tema abordado.

Parte 1: O profissional criativo

Nesta seção, descrevo o profissional criativo: quem é o profissional criativo? O que faz dele criativo? E, finalmente, como o profissional criativo aprende? O propósito é provocar uma autor-reflexão para determinar se você se identifica ou não com a figura do profissional criativo.

Nós discutiremos sobre a postura que o profissional criativo deve ter quando diante do desafio de assumir a propriedade da sua carreira. Veremos a estreita relação que há entre como você enxerga a sua carreira e o seu emprego, com como você enxerga a aprendizagem.

Aqui também falaremos da forma que o profissional criativo se relaciona com a vida e com o trabalho de forma integrada, e as oportunidades que surgem a partir disso.

Parte 2: Reaprendendo a aprender

A segunda seção do livro olha para os desafios de aprendizagem que a complexidade impõe ao profissional criativo, e como

os métodos mais conhecidos de aprendizagem têm respondido a isso. Eu examino o caso histórico para esses métodos, refletindo na sua relevância para o mundo que nós estamos vivendo e propondo alternativas.

Nesta seção, aprenderemos a fundo sobre o Learning 1.0, o Learning 2.0 e, enfim, enxergaremos o desafio de reaprender a aprender por meio da proposta do Learning 3.0.

Parte 3: Praticando Learning 3.0

Esta parte do livro cria um novo olhar em torno do Learning 3.0, colocando-o como um sistema de aprendizagem, e não como um conjunto de ferramentas, ou uma coleção de histórias. É aqui que você entenderá o papel que terá no sistema (como praticante ou facilitador) e como introduzir a aprendizagem emergente na rotina dos trabalhadores criativos.

O livro foi organizado para ser lido de forma sequencial, portanto, é assim que recomendo a sua leitura. Cada capítulo é finalizado com uma área para recapitular as propostas abordadas, servindo como uma ferramenta de conexão das informações, e como uma forma de visualizar o que foi aprendido em cada seção.

Durante o processo de escrita, recebi uma grande quantidade de comentários de trabalhadores de vários campos, incluindo marketing, pedagogia, TI, arquitetura, administração (privada e pública), finanças e até do direito. Também ouvi opinião de trabalhadores que já haviam aposentado e daqueles que não estavam ainda no mercado, assim eu estava sempre procurando escrever de uma forma que fosse acessível a vários níveis e profissões.

Finalmente, o livro foi projetado para criar valor para as pessoas que queiram entender como criatividade e aprendizagem serão as peças chaves para construir carreiras durante o século XXI.

Learning 3.0, a série

Este é o primeiro de uma série de livros intitulada *Learning 3.0*, que abordará a influência da aprendizagem emergente na vida de profissionais criativos, de times ágeis, e de empresas admiráveis. A ideia é explorar a aprendizagem individual e coletiva em diversos aspectos, alinhados à complexidade, e usar em cada livro um ponto de referência diferente: o indivíduo, o time ou a empresa.

As atualizações deste livro, bem como as informações sobre os próximos livros da série, serão publicadas em: <http://www.Learning30.co>. Lá também você poderá encontrar a nossa agenda de eventos e ferramentas, bem como ler mais histórias de profissionais criativos.

Referências

BEEDLE, Mike; et al. *Manifesto for Agile Software Development*. Agilemanifesto.org, 2001. Disponível em: <http://www.agilemanifesto.org/>.

CHAFFEY, Nick. *Understanding the challenges and opportunities of the zombie economy*. Paconsulting. Disponível em: <http://www.pacon->

sulting.com/our-thinking/the-zombie-economy/.

DEVINE, Marion; SYRETT, Michel. *Managing Uncertainty*: Strategies for Surviving and Thriving in Turbulent Times. London: Economist Books, 2012.

JOGALEKAR, Ashutosh. *Stephen Hawking's advice for twenty-first century grads*: Embrace complexity. Scientific American, 23 Apr. 2013. Disponível em: <http://blogs.scientificamerican.com/the-curious-wavefunction/2013/04/23/stephen-hawkings-advice-for-twenty-first-century-grads-embrace-complexity/>.

MEADOWS, Donella. *Thinking in Systems*: A Primer. White River Jct.: Chelsea Green Publishing, 2008.

MITCHELL, Melanie. *Complexity*: A Guided Tour. Oxford: Oxford University Press, 2011.

SNOWDEN, David J.; BOONE, Mary E. *A Leader's Framework for Decision Making*. Harvard Business Review, Nov. 2007. Disponível em: <https://hbr.org/2007/11/a-leaders-framework-for-decision-making/>.

STOLOVITCH, Harold D.; KEEPS, Erica J. *Stop Wasting Money on Training*. ASTD Webinar, 2013. Disponível em: http://webcasts.astd.org/uploads/assets/264/document/StopWastingMoneyonTraining_ASTD_0213.pdf.

PARTE 1

o profissional criativo

“As pessoas comumente experimentam primeiro a situação, e depois o amor. Portanto, o amor é um efeito, e não uma causa. Quando você está criando, isto é invertido. O amor vem primeiro, e depois a situação. No processo criativo, amor é generativo em vez de simplesmente responsivo”.

Robert Fritz (1991)



Você é um profissional criativo?



Não sou artista, logo não
sou um profissional criativo

Sou um morador apaixonado por São Paulo. Nessa cidade, há muitas experiências estranhas e maravilhosas para se ter e incríveis coisas para se fazer. Uma das coisas que eu mais gosto de fazer na cidade é ir às feiras de bairro. Além de experimentar as frutas, as verduras e o saboroso pastel, o que eu amo totalmente é a pura energia no ar.

Eu não sei o porquê mas, por alguma estranha razão, as feiras me transmitem felicidade. As pessoas estão relaxadas, os vendedores brincam entre si e também com os clientes... Uma linda atmosfera.

Em toda feira, há uma barraca do peixe, na qual, na tentativa de atrair mais clientes, variados tipos de peixe são harmoniosamente expostos juntos. Durante muitos anos, em diferentes feiras,

eu passei por essa barraca com uma vontade enorme de comprar um peixe. Eu olhava, perguntava sobre os tipos e as características diferentes de cada um e, por várias vezes, cheguei a colocar a mão no bolso para comprar, mas então me vinha à cabeça a minha imagem chegando em casa e tendo que preparar aquele peixe.

Pensava: “Eu não sei preparar peixe. É muito difícil!”, e então desistia da compra. Conclusão: nunca comprei peixe na feira, nunca o fiz em casa. Isto é, nunca tinha feito até o dia em que um profissional criativo assumiu a barraca do peixe.

Seu Waldir assumiu a barraca do peixe na feira próxima de onde eu morava há alguns anos. Ele era uma pessoa superextrovertida e com muita vontade de trabalhar, como a maioria ali tem, mas que resolveu fazer as coisas de uma forma um pouco diferente.

Não, ele não abandonou o negócio de peixe, nem transformou a barraca em um supermercado. Ele não contratou consultores especializados, nem fez um MBA em empreendedorismo. Entretanto, ele conseguiu aumentar consideravelmente a sua clientela, tornando sua barraca uma das mais badaladas da feira e, certamente, com isso, tornou-se mais feliz com seu trabalho. Mas como ele fez isso?

Seu Waldir observou que, como a feira daquele bairro ocorre sempre aos domingos, a maioria dos frequentadores são casais que passeiam com seus filhos. Esses pais e mães não estão habituados a cozinhar no dia a dia, quando muito, o fazem por hobby. Eles normalmente compram na feira produtos para consumo imediato, que sejam de fácil preparo. E sabendo que cozinhar peixe não é um trabalho trivial, seu Waldir decidiu ousar algo novo.

Naquela barraca de feira, os peixeiros não gritavam mais: “Compre um belo peixe!”, mas sim: “Faça um peixe delicioso!”. Ele e seu time não ficavam mais do outro lado do balcão, eles **re-desenharam** o seu espaço de trabalho, levando a prateleira para os fundos e organizando a barraca como um U, na qual os clientes podiam entrar e interagir com os peixeiros.

Agora, ao lado de cada tipo de peixe passou a ter uma pequena prateleira com folders de receitas explicando como prepará-lo. Além disso, no rodapé se lia: “Procure um de nossos peixeiros para perguntar os detalhes da receita, ou ligue no celular do Waldir se tiver alguma dúvida quando estiver preparando o prato!”.

A estratégia foi um sucesso e eu, como muitos outros, passei a ter o prazer de comprar na feira um bom peixe, aos domingos, e prepará-lo com as minhas próprias mãos em casa. Liguei pouquíssimas vezes para o Waldir, mas o fato de poder sair da barraca já sabendo o que iria preparar, tendo escutado as recomendações de um peixeiro, e ainda ter um **suporte técnico** do Seu Waldir, me deu toda a segurança de que eu precisava para ir adiante.

Nessa história, vemos claramente que a criatividade não é um privilégio dos artistas, como provou o seu Waldir. Na verdade, trabalhar de forma criativa pode ser algo de extremo valor tanto para artistas como para gerentes, empresários, analistas, advogados e outros.

Tenho certeza de que você é capaz de encontrar diversas situações no seu dia a dia de trabalho nas quais a criatividade possa ser aplicada, independentemente da profissão que atue. Se você estiver em dúvida, lembre-se que o Seu Waldir, peixeiro que ama

o que faz, continua, na feira, sendo criativo e ajudando os seus clientes a preparar um bom peixe.

O profissional da economia criativa

A partir de 2008, a UNESCO começou a tratar do assunto com o tema **Economia Criativa**, classificando como profissões pertencentes a ela, principalmente, aquelas relacionadas à arte, ao design e à inovação. Mas, **profissionais criativos não são necessariamente apenas aqueles que atuam na economia criativa, mas sim, qualquer um que aja de forma criativa quando exercendo uma profissão.**

Um advogado, por exemplo, pode até não ter no seu dia a dia tantas oportunidades para ser criativo quanto um cineasta, mas certamente encontrará diversas oportunidades para a criatividade. Ele pode, por exemplo, ir além do mero conhecimento das leis e encontrar novas aplicações para códigos jurídicos ou definir novos precedentes legais. Portanto, um profissional criativo é, sobretudo, alguém que, diante de um problema, levanta diferentes alternativas em vez de limitar-se a soluções conhecidas de antemão.

Então, o que é um profissional criativo?

Criar é, para muitos, um tipo de inquietação. Algo sem o qual a pessoa não consegue viver, uma busca contínua. Não é necessa-

riamente uma inovação, nem o empreendedorismo. Mas sim, isso é um desejo intenso que pode ser colocado em prática de diversas maneiras.

Muitos anos da minha carreira foram dedicados à criação de software. Eu comecei a programar bem novo, por curiosidade, e isso acabou se tornando a minha profissão.

Eu acredito ter sido um programador competente. Participei de vários projetos desafiadores, e de algumas equipes fabulosas; dominei várias linguagens de programação, e sobrevivi a várias mudanças tecnológicas. Criei bastante. Mas, eu fui um programador criativo? De alguma forma, eu duvido disso.

Eu não acredito ter sido inventivo na forma com a qual eu desenvolvia software. Na verdade, eu fazia muito bem o que tinha de ser feito, de acordo com o que eu tinha aprendido em algum livro ou treinamento, mas era só isso. Tenho orgulho das linhas de código que escrevi, ou pelo menos da maior parte delas, mas aquilo não passava de um código bem escrito e estruturado, não era necessariamente um trabalho inovador.

Comecei a perceber que a minha criatividade aflorava quando eu me envolvia em alguns outros tipos de atividades, por exemplo, quando eu ensinava desenvolvimento de software para outras pessoas. Quando eu aprendia e praticava uma nova linguagem de programação, ou uma nova ferramenta, eu já partia para a elaboração de um treinamento sobre o tema, com o intuito de criar algum negócio em torno disso.

Eu gastava muito tempo pensando sobre como eu ministraria esses treinamentos. Eu não gostava do “padrão didático” do mer-

cado. Achava chatas as aulas de grande parte dos treinamentos de que eu participava. Detestava a maioria dos professores e das escolas pelas quais havia passado. E, sinceramente, se fosse forçado a criar algo semelhante ao que eu conhecia nessa área, eu teria corrido quilômetros em outra direção.

Na busca por maneiras diferentes de conduzir um treinamento, descobri outra habilidade que tinha, a de criar e contar histórias, mesmo sem conhecer nada técnico sobre *storytelling*. Então, em vez de ensinar uma determinada linguagem de programação expondo seus recursos e funcionalidades, ou mesmo com pequenos exemplos que pouco fariam sentido aos alunos, eu criava um contexto completo para o treinamento, que deveria envolver os alunos do início ao fim, como um filme ou um projeto.

Se a ideia era que os alunos aprendessem a criar websites, por exemplo, tudo começava com a história de um cliente que tinha um problema a ser resolvido, e no qual o uso daquela tecnologia poderia ser aplicado. Cada aula começava com alguns slides descrevendo o nosso cliente – que era fictício, mas tinha nome, foto, empresa e muito mais – e relatando o seu problema.

A cada aula, teríamos de criar uma parte do website que fosse capaz de resolver o problema apresentado pelo cliente no início da aula. Ensinando dessa forma, eu criava um propósito para os alunos procurarem por novos recursos da linguagem de programação.

O resultado nessas turmas foi tão interessante que, para extrapolar as limitações eletrônicas dos slides, decidi que eu teria de “dar vida” às personagens dos treinamentos. Procurei uma escola de teatro na cidade em que eu morava, e expliquei o meu proje-

to. A ideia era que as apresentações, no início das minhas aulas, fossem uma espécie de estágio para novos atores, com pequenas cenas de 10 a 20 minutos por aula.

Pela primeira vez, tive de me envolver com a escrita de roteiros, mesmo que de forma amadora, para poder preparar com eles as cenas de cada um dos treinamentos. Foi uma experiência fascinante, que inspirou muitas outras ideias que continuo a experimentar nas minhas iniciativas de aprendizagem atuais.

Ali encontrei uma forma de colocar em voga toda a minha criatividade. Dentro do que eu conhecia como ensino, eu estava experimentando naquele momento com algo completamente novo. Essa experiência representou para mim a descoberta de que eu poderia ser sim criativo, mesmo dentro da minha atuação profissional.

Portanto, hoje se você me perguntar se sou criativo, minha resposta é: “Depende, de quando e o que eu esteja fazendo”. Isso porque minha conclusão sobre esse tema é que a criatividade é algo situacional. **Você é criativo apenas quando exerce algum tipo de atividade que lhe desperte alguns motivadores que precisam ser “alimentados” com criatividade.**

Na maior parte do tempo, eu sou criativo como instrutor, mas não como desenvolvedor de software. Sou criativo quando cozinho, mas não quando limpo a piscina. Sou criativo brincando com meu filho, mas não quando administro o meu dinheiro.

A lista é longa, mas melhor do que ler a minha, por que você não começa a construir a sua? Em quais tipos de atividades você percebe que tem uma inquietação para agir de forma criativa?



Criatividade versus competência

Mas ser criativo é sinônimo de competência? Não! O fato de eu ser criativo ao cozinhar não significa que eu seja competente ao fazer isso. Meus amigos que o digam!

E a falta de criatividade ao fazer algo indica incompetência? Claro que não! Não é por eu não ser criativo ao limpar a piscina, que ela ficará suja.

Lembro-me do meu trabalho liderando a área de negócios de uma empresa em que fui sócio há alguns anos. Coloquei toda a minha criatividade em voga. Criei campanhas, montei pacotes variados de serviços, uma nova rotina para a equipe de vendas, e muito mais. As ideias eram boas, no entanto, não fui competente o suficiente para analisar cada detalhe do que eu estava criando. Não planejei adequadamente, não executei bem, e falhei.

Boas ideias, sem uma boa execução, o levarão apenas a um universo de frustrações. Por outro lado, uma boa execução de ideias já conhecidas, no máximo, o manterá em status quo. Agora, se você for capaz de executar com competência as novas e boas ideias que tiver, aí sim ingressará no time que está mudando o mundo.

Como um gerente



- Criatividade
- Competência

Frustração

Como um programador



- Criatividade
- Competência

Status Quo

Como um instrutor



- Criatividade
- Competência

Mudando o Mundo

Mudando o mundo por meio da criatividade e competência

→ Em busca da criatividade

Resistência

“Desenvolver a criatividade dos executivos é uma tarefa difícil. A nossa educação foi voltada para o lado esquerdo do cérebro, o lado mais lógico, cognitivo. O lado direito, da criatividade, que é desenvolvido no reino da arte, não é muito trabalhado na educação básica e superior, além de não ter sido muito trabalhado no mercado de trabalho nas últimas décadas”, diz Ricardo Carvalho (2012), da Fundação Dom Cabral do Rio de Janeiro.

Se olharmos de forma crítica o sistema de ensino à nossa volta, chegaremos a uma conclusão semelhante, pois é visível que,

para muitos educadores, aprender a criar e ser criativo não são algo essencial, tendo valor apenas para algumas pessoas com habilidades especiais. Ou seja, a visão que temos de que criatividade é uma distração de questionável valor para a sua carreira é, muitas vezes, sustentada por nossos próprios educadores.

Uma das minhas primeiras iniciativas empreendedoras de que me lembro foi durante o primário escolar. Eu gostava muito de criar e desenhar histórias, mesmo não sendo um excelente desenhista. Em casa, sempre brincava de fazer histórias em quadinhos, e então pensei: “Ei, a maioria das pessoas da minha idade não sabe ou não gosta de desenhar, e mesmo quem sabe, não gosta tanto de se expor, então eu poderia...”. Bem, criei uma personagem para meus gibis, e defini que a cada semana eu lançaria uma revista nova dessa personagem, feita a mão, e a venderia na escola.

Funcionou! Logo na primeira semana, encontrei um comprador que já havia reservado as edições seguintes. Mas o problema é que, como o meu trabalho era totalmente artesanal, eu fazia apenas um gibi por semana e, portanto, não tinha como vender para mais pessoas. Passei então a fazer fotocópias de cada edição. Vendia as versões copiadas por um valor inferior ao da versão original, já reservada para meu cliente preferencial.

Tudo estava indo bem, até que um colega, Rodrigo, decidiu copiar a minha ideia e, para piorar, ele desenhava bem melhor do que eu. Em questão de duas semanas, meus clientes estavam me abandonando e comprando os gibis dele. Até que certo dia, um dos últimos colegas, um cliente leal, fez o seguinte comentário: “Os desenhos dele são melhores que os seus, mas suas histórias

são mais legais. Se fosse os desenhos dele com suas histórias, seria perfeito!".

Bingo! Procurei o concorrente e propus o que se transformou na minha primeira “fusão de empresas”. Fizemos sucesso juntos por alguns meses. Eu pensava no roteiro, nas histórias, e apresentava a ele, que contribuía adicionando ou removendo algo e, então, ele partia para o desenho. Enquanto isso, eu circulava pela escola divulgando, fazendo contatos e aumentando a nossa clientela.

Bem, o problema é que começamos a fazer sucesso demais, e isso começou a interferir nas nossas tarefas escolares e nas nossas notas escolares. Isso chamou a atenção da direção escolar, que nos chamou para uma conversa “amistosa” e nos obrigou a abandonar o projeto. Triste fim!

A escola não conseguiu acabar com o meu espírito empreendedor, mas pelo que descobri anos depois, o espírito criativo do Rodrigo não sobreviveu. Ele era um desenhista criativo, que acabou deixando para trás a possibilidade de ter uma admirável história profissional.

Há dois anos, encontrei novamente o meu antigo parceiro de gibis. Fazia praticamente 20 anos que não nos falávamos. No meio do encontro, foi inevitável conversarmos sobre o rumo profissional que tomamos. Ele se tornou advogado, mas foi só perguntar: “Ei, mas o que aconteceu com aquele desenhista?”, para suas feições mudarem completamente. Uma mistura de nostalgia com tristeza brotou nos seus olhos: “Ahh... Aquilo era coisa de criança, não era? Bons tempos! Mas nunca mais desenhei, a não ser para

entreter meu filho. Não esqueci até hoje da bronca daquela diretora, você se lembra disso?”.

Percebi que, a partir daquele ponto, a conversa não era mais a mesma. Ele não estava mais presente, estava em outro lugar, ou melhor, em outro tempo. A verdade é que o Rodrigo “criativo” não havia sobrevivido. Moral da história: não seja advogado, seja desenhista, certo? Errado!

Como já vimos anteriormente, não é puramente a sua escolha profissional que o fará um profissional criativo ou não, mas sim, em como você vai exercê-la. No entanto, ficou claro em nossa conversa que o Rodrigo, por mais que tenha se tornado um competente advogado, não aplicava a criatividade no que fazia, muito porque, provavelmente, ele não amava o que fazia.

Amo, logo crio

Imagino que você esteja cansado de ler frases do tipo “Se não amar o que faz, nunca será feliz!”, ou “Bem-sucedidos são aqueles que amam o que fazem!”. Porém, não tenho como deixar isso de fora da nossa conversa.

As histórias que vimos até aqui retratam bem que, para ser criativo, a sua curiosidade deve ser maior do que o medo de errar. Isso é bem exposto em uma frase da artista Beth Lipman: “Para mim, é bem mais assustador pensar em não fazer esse trabalho do que em ser malsucedida ao fazê-lo” (LOUDEN, 2013).

Segundo Daniel Pink (2011), no livro *Drive!*, os profissionais

criativos são motivados de uma forma peculiar. Eles estão, basicamente, em busca de propósito, autonomia e maestria, e precisam de motivação intrínseca para complementar a extrínseca. Mas, por que você se motivaria com esses valores se não houvesse amor envolvido?

Se você não gosta do que faz, as suas expectativas sob o trabalho não envolvem propósito, autonomia ou maestria; pelo contrário, você quer trabalhar das 09:00 às 18:00 e ser pago por isso. Ponto final!

Portanto, se os que estamos chamando aqui de profissionais criativos são aqueles que desejam satisfazer esses motivadores intrínsecos no trabalho, também poderíamos concluir que eles só são criativos quando gostam do que fazem. **Maior seu amor pelo que faz, maior sua curiosidade e sua vontade de explorar, portanto, maior sua capacidade de ser criativo.** Se eles usarão essa capacidade criativa ou não, vai depender do quanto se conheçam e se sintam capazes disso, para, então, superar a paralisia causada pelo medo de errar.

Como eu funcional?

Hoje em dia, existem receitas para tudo. Basta ir a uma livraria ou passear pelo Google que você encontrará receitas para perder peso, ficar milionário, fazer seu casamento dar certo, criar seus filhos corretamente, aprender novas línguas em uma semana, e também receitas para ser criativo. O grande problema nisso tudo é que cada pessoa funciona de um jeito próprio, e a maioria des-

sas receitas, para funcionar, espera que você mude, em grande parte, o seu jeito de ser, os seus hábitos. Se você tiver de mudar para fazer isto funcionar, então o efeito delas será temporário e, o resultado, pígio.

Para encontrar um exemplo disso, não preciso ir muito longe. De fato, antes de eu sentar para escrever este livro, li alguns livros de “como escrever livros”. De uma forma geral, vi ali pouco que servisse para mim. Eu conversei com amigos escritores pedindo dicas que me ajudassem a realizar esse trabalho, e isso gerou alguns insights superlegais.

Alguns dos meus amigos escritores me disseram para ter um horário fixo diário: “É melhor 30 minutos todo dia do que 4 horas uma vez por semana”. Ao receber esse conselho, pensei: “Isso não tem como funcionar comigo”. Mas enfim, resolvi tentar, de verdade! Bem, não funcionou!

Então recebi um conselho, de que sempre que tivesse uma inspiração, eu começasse a escrever, escrever, escrever, até a inspiração passar. Também não funcionou!

Eu não encontrava uma forma de trabalhar. Eu sempre fugia da página em branco, pois como certa vez me foi dito: “Nada melhor que uma página em branco para te lembrar de que é hora de limpar a piscina”.

Tentei várias estratégias, mas com poucos resultados, e eu dava um jeito de fugir do meu laptop. Faltava propósito? Não, sonho com este livro há anos. Faltava inspiração? Também não. Amor? Não. Chequei todos os meus motivadores intrínsecos e havia um alinhamento perfeito entre eles e este livro. Então, por que

eu não escrevia?

Para mim, estava claro que faltava uma forma de me mover, uma estrutura de trabalho que funcionasse para mim. Foi então que, reunindo o conhecimento que tenho sobre como funciona e alguns dos conselhos que recebi, decidi criar o meu próprio método. Um que respeitasse quem eu sou, mas ao mesmo tempo me desse uma forma de trabalho adequada.

Indo nessa direção, montei uma estrutura baseada em três pilares: ritmo, prazos e ambiente; e coloquei alguns motivadores e restrições que seriam importantes para mim.

Que motivadores foram esses?

Bem, gosto bastante de viajar sozinho, e faço isso pelo menos uma vez por ano. É como se fosse um presente anual que dou a mim mesmo. Reservo uma semana para desaparecer e me isolar em algum lugar, de preferência onde eu não conheça ninguém.

Normalmente, uso esse tempo livre para ler, refletir, ter ideias, observar a cultura alheia... E tomar cerveja. Pensei: “E se eu fizesse uma viagem dessas para cada parte ou conjunto de capítulos do meu livro, isso me motivaria? Huumm, parece bom! Eu poderia organizar todo o material antecipadamente, faria as principais pesquisas, estruturaria os capítulos e tudo mais o que fosse necessário, e viajaria apenas quando estivesse faltando o trabalho de propriamente escrever. Durante alguns dias, preferencialmente em um período próximo ao da data de entrega acordada com o editor, viajaria, e ficaria focado nesse trabalho, praticamente sem

interferência. Uhhuu, isso parece realmente muito bom!".

Mas eu precisava de restrições, então para transformar isso em um jogo, coloquei a restrição de que só haveria uma viagem para a próxima parte do livro se eu alcançasse a meta da viagem anterior. Caso contrário, teria de escrevê-lo ao longo do meu dia a dia, na cidade onde moro, ficando esse trabalho misturado com a minha rotina, e utilizando fórmulas para escritores. Nããooo!!!

A estrutura que criei deveria funcionar como um videogame e, como tal, caso eu quisesse usufruir dos benefícios intrínsecos e extrínsecos atrelados ao *jogo*, deveria ser capaz de ir *passando de fase* até terminar o livro. Bem, se você está com este livro nas mãos agora, é porque eu cheguei até a última fase! Uhhuu!!

Essa forma de trabalho funcionou para mim, pois foi criada para isto: para funcionar de acordo com como eu funcione. Não me importa se funcionaria para você, ou para mais alguém, basta que funcione para mim. Afinal, não tenho ainda planos de escrever um livro de receitas chamado: **Aprenda a escrever um livro enquanto viaja.**

Não há fórmula para se tornar um profissional criativo. Cada um possui um ritmo próprio e motivadores distintos. Cada um tem sua personalidade, aspirações, amores, interesses, defeitos, virtudes. Enfim, a equação para uma fórmula como essa seria de extrema complexidade, e o resultado seria duvidoso.

Para construir uma carreira como um profissional criativo, você terá de construir as suas próprias fórmulas, diversas, ao longo de sua carreira. Precisará refletir, sem culpa, em como você funciona, pois, sem isso, você deixa de ser crítico, e passa a acei-

tar facilmente qualquer fórmula de sucesso que lhe seja oferecida. Muitas vezes essas ideias até são boas, algumas fantásticas, mas que, dependendo da forma como você funcione, simplesmente não servirão para você.

Portanto, caso queira seguir esse caminho, entenda que grande parte das habilidades que precisará desenvolver se inicia com a palavra “auto”: autoconhecimento, autodescobrimento, autodesenvolvimento, automotivação, dentre outras. E, diferentemente do que se pensa, investir nessas “auto-habilidades” não o isolará, nem o tornará egocêntrico; pelo contrário, elas o tornarão mais apto a trabalhar em equipe e a aprender com outras pessoas.

O valor das comunidades

Eu acredito que a principal tendência encontrada em todas as entrevistas que fiz para este livro estão relacionadas às redes de aprendizagem. **A maioria dos trabalhadores criativos com os quais conversei mencionaram serem partes dessas redes e investirem grande parte de suas energias nelas.** Eles fazem isso porque consideram um bom investimento para se ter o maior retorno quando se trata de aprendizagem.

Leonardo Campos, um trabalhador criativo que trabalha com projetos de tecnologia, fez parte da criação de uma dessas redes, o *Lean Coffee* em São Paulo: “Na nossa empresa, nós estávamos começando a utilizar os métodos ágeis de desenvolvimento de software, mas percebemos que o conhecimento estava muito dis-

tribuído, que quase não havia troca deste e, ainda mais, pouco conhecimento era criado colaborativamente”.

Em uma visita a um evento em Boston, ele aprendeu o conceito de Lean Coffee (<http://leancoffee.org/>), que já era praticado em muitas partes do mundo, e percebeu que isso poderia ajudá-lo quanto ao conhecimento distribuído: “No início, o foco era melhorar nossa aprendizagem interna. Nós encontrariamo com trabalhadores de áreas diferentes da empresa que nos ensinariam algo que eles já haviam aprendido ou até problemas e, assim, seguindo o curso que foi preparado para o evento, nós discutiríamo as prioridades e criariamo conhecimento juntos”.

Hoje, com mais de dois anos de existência, o grupo continua com encontros mensais, mas com uma conotação interorganizacional: “Para enriquecer a aprendizagem, nós começamos a organizar o evento fora da empresa, em cafés, e a permitir a presença de qualquer pessoa que tivesse uma identificação com o assunto”.

Existem práticas similares em educação. Um exemplo é a Rede de Superintendentes de Connecticut (CITY, 2009) nos Estados Unidos. Durante oito anos, este grupo manteve vinte e seis secretarias de educação engajadas em melhorar a aprendizagem nas escolas de seus distritos por meio de rodadas de duas semanas. Estas rodadas foram planejadas para se diferenciarem dos formatos de “reuniões” ou “comitês” e focar na colaboração pela prática explícita.

Karl Pfenninger (2001) discorre: “Pessoas criativas tendem a construir e nutrir suas próprias comunidades.” A criação destas redes é um passo extremamente importante para as práticas de Learning 3.0, porque é por meio delas que a confiança entre as

pessoas começa a se desenvolver”. Como colocado por Zoe Elder (2012): “Quando nós confiamos nas pessoas, conversas, discussões e o compartilhamento de ideias fluem e fluem rapidamente. Se construirmos confiança nas comunidades e grupos onde aprendemos e trabalhamos, então o aprendizado será intenso e mais sustentável”.

Algo que sustentarei ao longo de todo este livro é que a aprendizagem dos profissionais criativos emergirá da prática, dos problemas e das oportunidades reais, e isso envolve explorar possibilidades, confrontar opiniões, e misturar conhecimentos. Isto é, aprender constantemente em meio a uma comunidade diversificada de pessoas.

Mas, antes de explorar esse assunto mais a fundo, preciso levá-lo a uma reflexão sobre o profissional que você é, e em como tem conduzido, ou permitido que outros conduzam, a sua carreira. Essa será a conversa do nosso próximo capítulo.



- Agir de forma criativa pode ser algo de extremo valor, tanto para artistas como para gerentes, empresários, analistas, advogados e muitos outros. Mesmo que essas profissões não estejam rotuladas como profissões da economia criativa pela UNESCO, é fácil perceber que a criatividade é parte integral delas, basta se lembrar da história de seu Waldir, o peixeiro.

- Criatividade e competência não são palavras diretamente relacionadas. Você pode ser criativo e ser incompetente, mas pode ser extremamente competente não realizando seu trabalho com criatividade. Eu, desenvolvendo software: competente sem muita criatividade. Eu, liderando uma equipe de negócios: criativo e incompetente.
- Quanto maior o seu amor pelo que faz, maior a sua curiosidade e a sua vontade de explorar, portanto, maior a sua capacidade de ser criativo. Não há fórmula para se tornar um profissional criativo. Cada um possui um ritmo próprio e motivadores distintos. Reflita, sem culpa, sobre como você funciona e, com isso, adquira o hábito de construir sua própria fórmula a cada novo trabalho a ser feito.
- Para os profissionais criativos, a aprendizagem deve emergir da prática, dos problemas e das oportunidades reais. Esses profissionais não estarão motivados o suficiente para aprender caso não enxerguem propósito no que está sendo ensinado ou compartilhado. Para eles, cada nova lição deve ter uma relação direta com o seu trabalho passado, presente ou futuro.
- Profissionais criativos criam e nutrem comunidades à sua volta e, por meio delas, emerge grande parte do aprendizado necessário para lidar com os desafios profissionais do século XXI.

Referências

CARVALHO, Ricardo. Em entrevista ao programa Globo Ecologia. Rede Globo, 14 Set. 2012. Disponível em: <<http://redeglobo.globo.com/globoecologia/noticia/2012/07/economia-criativa-tem-como-base-inovacao-e-o-conhecimento.html>>

CITY, Elizabeth A. et al. *Instructional Rounds in Education: A Network Approach to Improving Teaching and Learning*. Harvard Education Press, 2009.

ELDER, Zoe. *Full on Learning: Involve Me and I'll Understand*. London: Crown House Publishing Limited, 2012.

FRITZ, Robert. *Creating*. New York: Fawcett Columbine, 1991.

LOUDEN, S. *Living and Sustaining a Creative Life*. Bristol: Intellect, 2013.

PINK, Daniel. *Drive: The Surprise Truth about What Motivates Us*. New York: Riverhead Books, 2011.

PFENNINGER, Karl. *The Origins of Creativity*. Oxford: Oxford University Press, 2001.

UNESCO. *Creative Economy Report*. 2013. Disponível em: <<http://www.unesco.org/culture/pdf/creative-economy-report-2013.pdf>>



2

Você é o dono da sua carreira



Não fui treinado, logo
não posso ser cobrado

Carlo é um italiano que vive em Londres, já há quase quatro anos. Ele se mudou para lá logo após terminar, em Milão, a sua graduação em marketing, pois além de ser apaixonado pela cultura britânica, entendia que lá haveria melhores oportunidades de construir uma bela carreira na área.

Logo após desembarcar na cidade, Carlo conseguiu uma vaga como analista de marketing em um tradicional banco e, poucos meses depois, já havia conseguido duas promoções. Atualmente, está com uma ótima colocação, dentro das possibilidades de um profissional dessa área trabalhando no centro financeiro da cidade.

Ele coordenava as tarefas administrativas de sua área, executando processos e rotinas que apoiavam a promoção dos produtos

e serviços da empresa. Era ainda responsável por acompanhar as tendências na área, o que o fez se interessar, recentemente, pelo assunto mídias sociais. Estudou um pouco por meio de livros e, em seguida, pensou em um plano para acelerar o seu aprendizado: fazer um treinamento!

Carlo pesquisou o que estava disponível e encontrou algumas oportunidades interessantes de treinamento. Analisou custos e mapou os possíveis benefícios que o banco teria caso investisse no seu treinamento. Ele juntou tudo em um dossiê para ser apresentado ao Thompson, seu gerente, e ensaiou um convincente discurso.

Carlo já tinha planejado tudo. Ele trataria desse assunto na reunião que teria com seu gerente ainda naquela semana, e faria isso logo após anunciar que todas as metas do trimestre haviam sido atingidas. Era uma excelente estratégia, pensava ele.

“Parabéns, Carlo! Mais um trimestre com metas alcançadas e com a satisfação dos nossos clientes internos!”, disse Thompson. Carlo estava certo de que aquela era a hora perfeita para falar sobre o treinamento: “Obrigado, chefe! Aliás, pensando em garantir bons resultados também em médio prazo, separei um material aqui que gostaria que você desse uma olhada. Estou certo de que logo seremos cobrados por colocar nossos produtos nas redes sociais, e não estamos preparados para isso”.

Thompson folheou o material, escutou todos os argumentos de Carlo, e prometeu que iria analisar com mais calma, mas deixando claro que aquilo não era uma prioridade para aquele momento. Carlo ponderou, mas Thompson estava certo de que ainda levaria algum tempo para algum trabalho mais direcionado

às mídias sociais ser solicitado e, portanto, o tempo da sua equipe deveria ser mais bem gasto em outras prioridades.

Nos dias seguintes, Carlo conversou com várias pessoas, e falou sobre a sua frustração com aquela decisão da empresa. Escutou vários conselhos que, em sua maioria, o recomendavam a ser menos exigente consigo mesmo e com seu gerente, afinal, ele tinha um ótimo emprego!

Ele chegou a considerar a possibilidade de pagar o treinamento com o próprio dinheiro, mesmo sendo um alto investimento, mas logo voltou atrás: “Afinal, eles nunca poderão me cobrar por algo em que eu não fui treinado, então, problema deles! Eu é que não vou tirar do meu próprio bolso para fazer um treinamento para eles!”.

Seis meses depois, Carlo se surpreendeu ao descobrir que o banco agora possuía um canal no YouTube, e que também passara a interagir com os clientes por meio de forte presença nas redes sociais mais populares. Ele estava furioso e decepcionado quando adentrou a sala do seu gerente cobrando explicações. Queria entender o porquê de não ter sido envolvido naquelas iniciativas, se poucos meses antes havia transparecido explicitamente seu interesse em avançar com uma estratégia para as redes sociais apenas alguns meses antes.

Thompson explicou que, em uma recente reunião de gestão, quando foi decidido por investir em uma ação nas mídias sociais, houve um consenso no grupo de que deveriam contratar uma agência especializada, que construísse todo o planejamento e assumisse os canais de comunicação pela internet do banco.

Carlo questionou a decisão, argumentou contra e, quando estava prestes a forçar um atrito, ouviu de seu gerente: “Você tem de entender que marketing não é nosso *core business*. Somos um banco, não uma agência de marketing!”. Carlo saiu da sala atordoado, não sabia mais se queria continuar trabalhando ali. E, principalmente, estava bastante pensativo sobre que rumo dar à sua carreira e, talvez pela primeira vez na vida, se pegou refletindo sobre emprego e carreira como ocorrências distintas.

Quando Carlo decidiu não investir em um treinamento, mesmo vendo claramente que aquilo poderia ser importante no futuro, ele deu ao banco o controle sobre sua carreira. Esse comportamento, padrão no período industrial, não é sustentável na carreira de um profissional criativo, pois, como vimos no capítulo anterior, tal profissional nunca estará fazendo apenas o trabalho que tiver de ser feito, e **aprendendo apenas o que a empresa determina que deva ser aprendido**.



Assumindo o controle de sua carreira

O seu emprego não é a sua carreira, eles estão separados. Tal emprego, na verdade, não é seu; a empresa para a qual você trabalha é a verdadeira dona desse posto que você está ocupando. Como dito por Max Gehringer (2008): “Um emprego sempre está na dependência de decisões que são tomadas pela empresa. Mas uma carreira depende principalmente de decisões pessoais”.

A empresa que lhe emprega pode até determinar que tipo de

trabalho você deve fazer, que conhecimento precisa construir, e mais outros aspectos, mas você nunca deve esquecer que, antes disso, a decisão de torná-la parte de sua carreira foi sua e de mais ninguém. E a decisão de tirá-la de lá também está em suas mãos. Portanto, você está no controle!

Você é o dono de sua carreira, e ninguém mais poderá ser responsabilizado pela sua história além de você mesmo. Não importa se no departamento de Recursos Humanos da empresa em que você trabalha há pessoas bem-intencionadas e extremamente competentes. Elas, no máximo, poderão lhe ajudar a ter alguns bons momentos no seu emprego atual.

Não importa se seus pais ou seu atual gerente construíram uma carreira de sucesso, eles não podem decidir o seu futuro profissional como se fosse a própria história deles. Aliás, o que funcionou para eles pode não funcionar para você.

Conselhos são importantes sim, mas antes de serem aceitos, devem ser cuidadosamente avaliados por você. Aliás, você faria o mesmo se sugestões fossem dadas à sua casa, ao seu carro, ou às suas roupas, então por que não fazer também com a sua carreira?

Você não é a sua carreira

Patrício Bentes, um brasileiro que trabalha na Pixar desde 2005, passou por muitas dificuldades para se adaptar ao mercado de trabalho norte-americano e, com frequência, se via criticando o emprego em que estava. Quando estava no limite, prestes a

abandonar o sonho de trabalhar em um grande estúdio que ali se realizava, ele decidiu fazer uma reflexão sobre a sua carreira.

Patrício foi convidado por um amigo, isento à situação que ele vivia na empresa, a fazer uma simples e lúdica dinâmica. Ele deveria fazer uma reflexão sobre a sua carreira até aquele momento, e representá-la com um desenho. Esse desenho poderia se parecer com o que ele quisesse, podendo ser um objeto, um animal, um monstro, um lugar, enfim, qualquer elemento que representasse a sua carreira.

O que seu colega estava facilitando ali é uma dinâmica conhecida como exercício da separação que, exatamente para tentar nos bloquear de um comportamento protetor em relação a algo que está intrinsecamente ligado a nós (carreira, casamento, amizade etc.), nos leva a enxergar isso como se estivéssemos nos vendendo de fora.

O desenho de Patrício tinha elementos que o levou à reflexão sobre alguns pontos na sua história dos quais não se orgulhava, e levou-o a conseguir enxergar alguns padrões que agora se repetiam. Por exemplo, no desenho de sua carreira, que era representado por um animal dentro de um grande estúdio, não havia outros animais em volta. Ele fez o desenho dessa forma, porque ao analisar a sua carreira de uma forma crítica, percebeu que as pessoas que fizeram parte de sua história profissional foram sendo deixadas para trás, e por mais que muitas tivessem conquistado o seu respeito, nenhuma continuava trilhando seu caminho próximo a ele.

Na segunda parte da dinâmica, quando seu colega pediu para ele desenhar novamente a sua carreira, mas agora imaginando como ela pareceria daqui a cinco anos, Patrício apresentou um

desenho com alguns animais em sua volta, muitos retomados do passado, e seu animal permanecia trabalhando em um estúdio, tendo superado alguns obstáculos que estavam presentes no primeiro desenho.

Isso o ajudou a concluir que estar dentro de um grande estúdio era essencial para as ambições profissionais que tinha, mas que ele sentia falta de pessoas especiais em sua volta, o que, talvez, estivesse desencadeando uma série de insatisfações no trabalho.

Se, assim como Patrício, você sempre colocar a sua carreira como vítima nas situações adversas, também como ele acabará por frequentemente enxergar seu emprego como o vilão da história, o que pode lhe levar a atitudes equivocadas ao longo de sua carreira. Você e sua carreira estão sim intrinsecamente ligados, mas você deve exercitar o olhar isento sobre ela, entendendo que uma crítica a ela não é necessariamente uma crítica a você.

Investindo energia no que tem valor

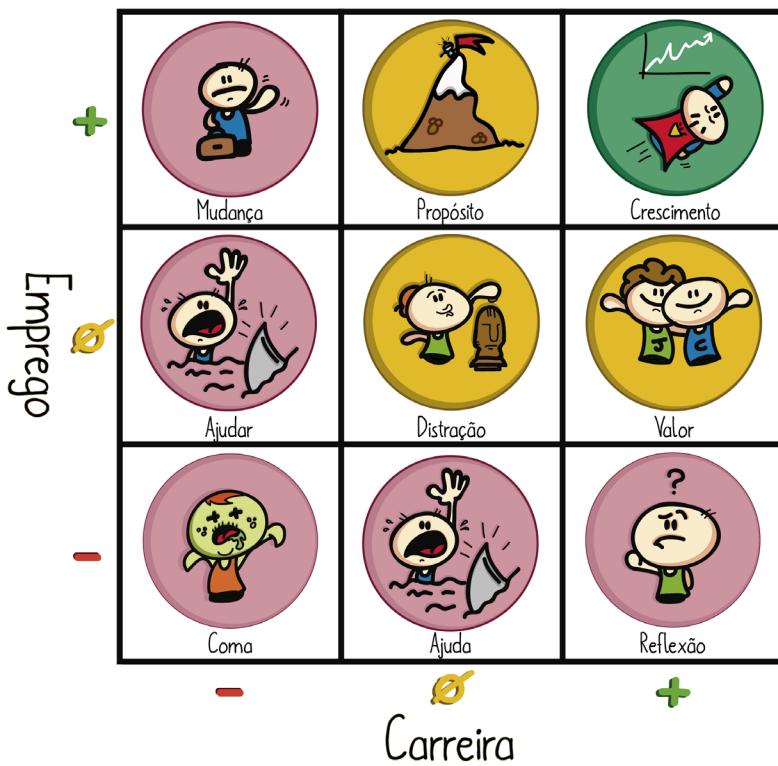
Certo dia, eu e Helena Bosch, uma colega jornalista, conversávamos sobre alguns desafios na carreira que cada um de nós passava naquele momento. Percebemos, ao longo daquela conversa, o hábito que temos de pensar em curto prazo quando estamos tomando decisões profissionais.

Helena disse: “Quando alguém chega e lhe pede ou oferece um trabalho, ao avaliarmos um **sim** ou **não** é comum pensarmos no impacto que isso tem no nosso emprego, na nossa posição atual, e

não na nossa carreira. Quantas vezes você já não aceitou assumir um trabalho, ou ter de estudar algo, simplesmente para manter o emprego atual, ou mesmo pensando em uma promoção naquele emprego, ou ainda nas estrelinhas que ganharia com seu chefe?”.

Puxando um guardanapo de papel, rabisquei uma matriz com os eixos **emprego** e **carreira**. Nela, eu e Helena fizemos diversas avaliações, combinando os eixos, sobre o impacto de cada uma das decisões que precisávamos tomar, e chegamos rapidamente a diversas conclusões.

Mais tarde, e pensando no quão aquela matriz tinha funcionado bem, decidi melhorá-la. Trabalhei para criar uma estrutura que ajudasse os profissionais do conhecimento, de qualquer área, a tomar melhores decisões ao longo de suas carreiras, enxergando as oportunidades em que fazia sentido dizer “sim”, e quais não valeria a pena investir energia. Depois de várias experimentações, cheguei ao modelo que apresento a seguir:



A matriz Emprego & Carreira

Para cada eixo da matriz – **emprego** e **carreira** –, você deve avaliar aquela oportunidade, de trabalho ou estudo, para então identificar em qual quadrante ela fica situada. Para cada quadrante, há uma **tendência**, que o levará a pensar se vale a pena ou não investir energia naquilo.

Por exemplo, eu tenho curiosidade em saber como funciona o desenvolvimento de aplicativos para dispositivos móveis, mas para conseguir desenvolver tais aplicativos, eu precisaria investir

naquilo. Então, olhando para a matriz, eu me pergunto: “Qual impacto teria na minha carreira saber desenvolver tais aplicativos? Positivo, indiferente ou negativo?”.

Depois, repito a pergunta, mas agora pensando no impacto que teria sobre o meu emprego. Nesse exemplo, eu concluiria que vale a pena investir naquele aprendizado apenas como uma distração, pois ele seria indiferente para minha carreira e meu emprego. Então, antes de tomar uma decisão, eu me pergunto: “Tenho energia disponível para isso?”.

A seguir, explico um pouco melhor cada um dos quadrantes possíveis.

Crescimento – positivo para ambos, carreira e emprego

Este é o tipo de trabalho mandatório. Ele lhe faz bem, e faz com que todo o seu potencial apareça, além de ser um forte sinal de que você está trabalhando em algo completamente alinhado com os seus planos para a sua carreira.

Propósito – positivo para emprego, indiferente para carreira

Este trabalho pode se tornar prazeroso, caso você consiga enxergar um propósito em fazê-lo. Busque entender o porquê, e procure conhecer pessoas que serão beneficiadas com tal trabalho. Caso não enxergue propósito, em pouco tempo a motivação dará espaço à frustração, podendo causar danos à sua carreira.

Valor – positivo para carreira, indiferente para emprego

Este trabalho será mais prazeroso se apoiado pela empresa na qual você trabalha. Tente conseguir esse apoio mostrando a eles que, por mais que a empresa não se beneficie imediatamente com isso, ela poderá colher frutos no futuro. Sem esse apoio, com o passar do tempo, você começará a se questionar se a empresa está realmente comprometida com você, e vice-versa.

Distração – indiferente para ambos, carreira e emprego

Aqui, só vale a pena um investimento se você estiver emocionalmente envolvido com o trabalho, e se esse não consumir demasiada energia. Pode ser bom para distração, como um hobby, mas que, caso comece a atrapalhar outros trabalhos mais importantes para a sua carreira e o seu emprego, gerará incômodo a você e a terceiros.

Reflexão – positivo para carreira, negativo para emprego

Tomar a atitude de seguir em frente com este tipo de trabalho mostrará que você não possui um real compromisso com o seu atual emprego; e o inverso aplicará um golpe doloroso na sua carreira, transformando-o em um frequentador assíduo das rodas que reclamam do emprego e falam mal da empresa. Talvez seja hora de refletir se esse é realmente o emprego ideal para você a essa altura de sua carreira, ou ainda, se você realmente vê com

clareza os objetivos que traçou para ela.

Mudança – positivo para emprego, negativo para carreira

Só faça este tipo de trabalho por uma questão de sobrevivência, ou mesmo, indecisão. Ele gera frustração, e dificilmente é executado com competência. Pensando em preservar e continuar avançando em sua carreira, talvez seja hora de demitir da sua carreira a empresa na qual trabalha.

Ajuda – negativo para carreira (ou emprego), indiferente para emprego (ou carreira)

Quando você começa a se envolver com este tipo de trabalho, tudo leva a crer que você está perdido, paralisado, ou mesmo que desistiu de sua carreira. É hora de pedir ajuda, com urgência, pois ninguém passa muito tempo por aqui sem entrar em coma.

Coma – negativo para ambos, carreira e emprego

Se você realiza este tipo de trabalho, é porque não tem mais compromisso algum com seu emprego e também com sua carreira. A não ser que isso tenha acontecido por um pequeno e turbulento período da sua vida, você está fora do jogo!

Aprenda a dizer “não”

Ter a clareza de aonde se quer chegar com sua carreira e, com isso, assumir a propriedade da jornada que o levará até lá, lhe ajudará ainda no combate de um dos principais problemas que muitos de nós enfrentamos em nossas vidas: a dificuldade de dizer “não”!

Muitos profissionais estão paralisados em suas carreiras, mas não por opção, e sim, porque acabam se comprometendo com afazeres demais. Compromissos estes que, muitas vezes, estão além da sua capacidade profissional, emocional ou física. E para priorar, muitos desses compromissos que assumem acrescentam pouco em sua carreira ou emprego, e nem de perto são executados com prazer.

Segundo Celestine Chua (2010), autora do blog *The Personal Excellence*, são seis as razões mais habituais pelas quais tememos dizer “não”:

- queremos, realmente, ajudar aquela pessoa;
- tememos parecer rudes;
- queremos ser agradáveis;
- tememos entrar em conflito;
- tememos perder uma boa oportunidade;
- tememos quebrar a relação que temos com aquela pessoa.

Em 2011, conheci Jurgen Appelo, autor do livro *Management 3.0*, em um evento em Portugal no qual ambos éramos palestrantes.

tes. Por ver uma tremenda pertinência na sua palestra, e pelo que eu já tinha lido em seu blog, mantive contato após aquela viagem com o intuito de trazê-lo ao Brasil, o que aconteceu no segundo semestre do mesmo ano.

Já quando ele estava em São Paulo, tivemos diversas conversas, e nelas algo que mais me impressionou foi a naturalidade com a qual ele dizia “não”.

Eu o convidei para ir a uma tradicional partida do campeonato brasileiro de futebol, e ele disse: “Não, obrigado! Mas eu realmente não gosto de futebol!”.

Eu apresentei a ele diversas oportunidades de negócios em volta do seu livro e, na maioria delas, a resposta foi: “Não, obrigado! Mas este não é meu foco agora!”.

Eu propus a realização de consultoria em clientes nossos e novamente: “Não, obrigado! Mas eu não sou consultor!”.

E aquilo me intrigava, dia após dia, principalmente pelo fato de que, além de dizer “não” a tantas possibilidades aparentemente tentadoras, ele conseguia fazer isso sem externar nenhum dos seis pontos citados anteriormente. O “não” que ele dava de forma alguma parecia ser um descaso com minha proposta, não era rude, não gerava conflito, não quebrava a possibilidade de futuros negócios; apenas me intrigava.

O que eu aprendi, ao observar o seu comportamento com o “não”, foi de um valor inigualável para mim. Observei que ele tinha um objetivo claro para a sua carreira, e que não permitiria que nada, nem propostas muitas vezes tentadoras, o tirassem daquele caminho.

Ficou claro que, para eu conseguir dizer “não” com mais facilidade, eu precisava parar para pensar profundamente em como eu realmente gostaria de passar minha vida. Eu precisava ter mais clareza de aonde eu estava indo, qual o preço que eu estava disposto a pagar para chegar lá, e onde eu deveria empregar meus esforços. Desde aquela experiência, a procura contínua pelo meu chamado se tornou minha forma de viver.



Perseguindo o seu chamado na vida

Um chamado é o que preenche a lacuna entre você e o mundo. É o tipo de coisa que você não somente gosta de fazer, mas que você fica orgulhoso de estar fazendo.

Alguns autores dizem que perseguir um chamado é inútil, pois é o chamado que deve encontrá-lo. Mas, se for verdade, eu devo ficar no meu sofá assistindo a jogos de futebol, bebendo cerveja e esperando até que “um chamado” bata à minha porta? Não é tão simples assim.

Na verdade, o que eles estão tentando nos dizer é que a forma como isto acontecerá, se isto realmente acontecerá, é totalmente imprevisível. Você pode ouvir seu chamado enquanto estiver lendo um livro, trabalhando muito em um projeto, viajando, meditando, fazendo caminhadas, conversando com amigos ou estranhos, ou até assistindo futebol no seu sofá!

Um amigo disse que um dos exercícios mais eficientes para pensar sobre seu chamado em vida é imaginar o seu funeral ou

o mundo após você ter falecido. Um exercício dramático, eu sei. Mas faz algum sentido. Quantas pessoas você afetou? Você foi positivo em sua vida? O “você” sobre quem eles estão falando é o “você” *real*? A coisa sobre a qual eles estão lembrando faz de você orgulhoso? Se você não estiver satisfeito com o que você está vendendo durante este exercício, talvez você não tenha ainda encontrado o seu chamado.

A conclusão é que encontrar o seu chamado, como disse Umair Haque (2012): “não é uma etapa da vida, mas uma forma de viver”. Definitivamente, é uma jornada.

Mas qual é a relação entre emprego, carreira e o chamado? Infelizmente, não é tão direto como nós gostaríamos que fosse, e é esta a razão pela qual não há referência para o *chamado* no framework que eu apresentei pouco antes neste capítulo.

Talvez o seu chamado encontrará você quando você estiver no meio de uma distração, ou talvez você precisará estar em coma para *ver a luz*. Uma coisa é certa: se você estiver próximo do quadrante de crescimento e a felicidade estiver ao seu lado, então você está definitivamente no caminho certo.

Mas qual é o significado de felicidade para o trabalhador criativo? Refletir sobre essa pergunta é o principal assunto do nosso próximo capítulo.



→ Se você não se apropriar de sua carreira, alguém o fará

no seu lugar. Não deixe de fazer algo importante na sua carreira simplesmente por não encontrar apoio de outras pessoas, pois, com essa atitude, você estará abrindo mão de construir o seu próprio caminho.

- Você não é o dono de seu emprego, ele está apenas emprestado provisoriamente a você. Mas você é o dono da sua carreira, algo muito maior, e nela poderá adicionar ou remover vários empregos.
- Você e a sua carreira são ocorrências separadas, e enxergá-las dessa forma o ajudará a ter uma visão mais crítica sobre ela.
- Procure tomar decisões de aprendizagem e de oportunidades de trabalho considerando o impacto que isso terá no seu emprego atual e na sua carreira. Tomar decisões olhando apenas para um ou outro desses aspectos, normalmente, não lhe fará bem em médio prazo.
- Um chamado é o que preencherá a lacuna entre você e o mundo. É o tipo de coisa que você não apenas gosta de fazer, mas tem orgulho por estar fazendo. Encontrar o seu chamado não é uma etapa de vida, mas uma forma de viver.

Referências

CHUA, Celestine. *7 Simples Ways to Say No.* ZenHabits.net, 03 Ago. 2010. Disponível em: <<http://www.zenhabits.net/say-no>>.

GEHRINGER, Max. Em entrevista para a Rádio CBN. Globo Radio, 16 Dez. 2008. Disponível em: <<http://cbn.globoradio.globo.com/comentristas/max-gehringer/2008/12/16/A-DIFERENCA-ENTRE-EMPREGO-E-CARREIRA.htm>>

HAQUE, Umar. *How To Let Your Purpose Find You*. Harvard Business Review, 22 Out. 2012. Disponível em: <<https://hbr.org/2012/10/how-to-let-your-purpose-find-y>>



3

Integrando vida e trabalho



Eu tenho uma ótima carreira,
portanto sou feliz

Maria e Clara estudaram juntas durante o primário e, recentemente, se encontraram em uma conferência internacional de cardiologistas, profissão escolhida por ambas. Elas estavam na casa dos cinquenta e poucos anos, e já fazia pelo menos uns dez que não se viam, portanto, tinham muito o que conversar.

Encontraram-se para jantar logo na primeira noite do evento, e bastou alguns minutos avançarem no relógio para o assunto “filhos” entrar em pauta.

Maria era mãe de Leonardo, que também havia optado por seguir a carreira de médico. “Leo está muito bem!”, disse ela. “Depois que se formou, ele ingressou na residência em cardiologia intervencionista, e trabalha em um hospital de enorme reputa-

ção. Comprou o seu apartamento recentemente, um ótimo três quartos na Zona Sul". Maria entrou em mais detalhes sobre o trabalho de seu filho, as conferências de que ele havia participado, as viagens que tinha feito, e ainda sobre um artigo que ele havia publicado recentemente em um dos principais jornais de pesquisa médica do mundo.

Clara não tinha filhos, mas, durante o período em que esteve mais próxima, sempre foi a "tiazona" para todos os filhos de suas amigas, inclusive para Leonardo. No fim da noite, quando chegou ao seu quarto de hotel, estava tocada pela agradável noite ao lado de Maria. Ela havia ficado muito feliz em saber como Leonardo estava sendo bem-sucedido, mas, por um instante, foi pega por uma conclusão incômoda. Mesmo tendo passado boa parte da noite conversando com Maria sobre Leonardo, ela não saberia responder a uma simples pergunta: "Leonardo estava feliz?".

No dia seguinte, Clara abordou Maria no fim do dia convidando-a para um café. Nessa conversa, ela revelou a sua inquietação da noite anterior, comentando que o único fato que, naquele momento, saberia afirmar sobre o Leonardo é que ele estava tendo sucesso profissional. Ela disse a Maria que ela não saberia dizer se aquele sucesso estava fazendo-o feliz, se ele estava encontrando o que buscava.

Maria se tornou reflexiva, seu semblante ganhou peso, e depois de alguns minutos de silêncio, comentou: "Agora, ouvindo você falar, estou concluindo que talvez nem eu saiba essa resposta. Talvez, muitos de nós, pais do século XX, tenhamos buscado tanto na nossa vida a afirmação profissional, que acreditamos ser esse o

significado de sucesso também para os nossos filhos. Mas acabo de entender que isso é uma tolice!”.

Ambas saíram daquela conversa com um grande aprendizado, e dali em diante estariam empenhadas a entender as pessoas à sua volta integrando os aspectos de trabalho e vida, pois ficou claro que só assim conseguiram concluir se essas pessoas estão realmente felizes.

O grande desafio para o profissional deste novo século é o de conseguir ser feliz de forma integrada. Não há mais espaço para histórias de pessoas que deram a vida trabalhando e, ao leito da morte, se arrependem de não terem dedicado mais tempo à sua vida pessoal. E chega também daqueles que se arrependem por não terem dado mais duro no trabalho, tentado de verdade, correndo atrás dos seus sonhos.

No mundo conectado em que vivemos hoje, apenas pessoas que conseguem ser felizes integralmente conseguirão se sentir bem-sucedidas. Hoje sabemos que o significado de carreira para o século XXI é algo que extrapola o trabalho em si, pois se ele e a vida estão integrando-se, não há como a sua carreira não se misturar com a sua história de vida.



Ela já está integrada

Muitos enxergam a sua carreira, o seu trabalho, apenas como um meio para alcançar um propósito maior. “Minha vida é mais importante que meu trabalho”, eles dizem. Mas definitivamente

não há como separar vida e trabalho, ainda mais no mundo tecnologicamente e geograficamente integrado que temos hoje.

Vida e trabalho estão se misturando cada vez mais, e essa relação começa a nos lembrar de outros tempos da nossa história. No período pré-industrial, por exemplo, famílias e comunidades viviam e trabalhavam na área rural, em um ambiente de trabalho totalmente integrado com seu **ambiente de vida**. As pessoas não **saíam para trabalhar**, elas já estavam, constantemente, no seu **ambiente de trabalho**. Enquanto jantava e se divertia com as crianças, o pai dava uma rápida parada para ver se estava tudo em ordem no galinheiro, ou para jogar comida aos porcos.

Da mesma forma acontece hoje, enquanto você janta e se diverte com as crianças, você saca seu smartphone para responder a uma mensagem, ou realiza uma tarefa de trabalho enquanto elas dormem. Atualmente, quando o assunto é trabalho, as possibilidades e estilos possíveis são tantos que, na prática, é inevitável integrá-lo à sua vida, e por mais que você não o faça, ele estará lá.

É como o seu hobby, por exemplo, se você gosta de jogar golfe, isso estará inevitavelmente inserido no seu dia a dia. É o site que seu amigo envia contendo informações sobre novos locais para praticar o esporte na sua cidade; na loja de produtos esportivos em que você se enfia enquanto a família está no shopping; as revistas que você assina para acompanhar seus jogos. Enfim, não adianta você tentar balancear hobby-trabalho ou vida-hobby, está tudo integrado, misturado.

Minha primeira experiência em uma workation, período de tempo em que se mistura explicitamente férias e trabalho, oferece

um bom exemplo dessa integração. Foi um programa chamado Alplitude que é organizado uma vez por ano pelo pessoal da *Happy Startup School* nos Alpes Franceses. Nossa grupo era algo em torno de 25 pessoas, o qual incluía nossas famílias, vivendo juntas por toda uma semana. Nós fomos desde assuntos de negócios até brincar com as crianças, de responder a e-mails a caminhar com a família e amigos, de cozinhar algo especial a organizar uma sessão de *Lean Coffee*, e assim por diante.

Isto funcionou? Bem, eu posso facilmente dizer que esta foi uma das minhas melhores experiências. Entretanto, se você me perguntar se foi uma experiência de trabalho ou umas férias, minha resposta seria: ambas.

Mas isso não significa que trabalharemos o tempo todo, em todos os lugares. Significa apenas que você não conseguirá definir tempo e espaço para que determinado assunto venha à tona. Em vez disso, você se moverá entre todas as partes de sua vida naturalmente.

Como apontado por Steve Motenko (2013), cocriador do podcast *The Boss Show*: “Às vezes, eu trabalho nos fins de semana. Às vezes, faço coisas pessoais no horário em que todos estão trabalhando. O ideal é transitar facilmente entre atividades que estão sendo feitas por puro prazer e compromissos, não importando onde você esteja ou se está sendo pago por isto”.

A única razão para separar vida e trabalho é: você não gosta do seu trabalho, da sua carreira. Então, para poder estar bem nos momentos de **vida** que lhe sobra, você deve isolar o trabalho. A frustração é tamanha que prefere evitar o assunto, portanto, “va-

mos falar de outra questão”.

Esses profissionais colecionam reclamações do seu emprego e, muitas vezes, já se encontram desiludidos com a carreira. Eles estão sempre cansados, afinal, “trabalham demais”, sendo assim, precisam separar trabalho e vida, como sendo um mecanismo de proteção.

Um mundo de novas oportunidades

Essa integração vida e trabalho abre a todos nós, profissionais criativos, um mundo imenso, com novas e diferentes oportunidades para a nossa vida. Práticas às quais estamos habituados, mas que foram criadas para um mundo no qual vida e trabalho eram separados, deixam de fazer sentido, e novas práticas surgem para podermos ser bem-sucedidos nessa nova realidade. Vamos a algumas delas.

Ser uma pessoa única

Imagine acordar cinco dias da semana tendo de se vestir de uma forma que não lhe é muito familiar, para ir a um lugar chamado trabalho, no qual você deve conversar com pessoas que não lhe agradam. Nesse lugar, muitas vezes, você precisa ignorar as suas ideologias e os seus valores para evitar conflito, ou mesmo ter de fazer algo com o qual você não concorda.

E então, no tão aguardado fim do expediente, você volta feliz

para aquele outro lugar, a sua vida, na qual pode se vestir do jeito que gosta, defender sua ideologia, encontrar pessoas com as quais gosta de conversar, e se comportar exatamente do jeito que você é.

O cenário anterior é um retrato do que significou “ir trabalhar” durante grande parte do século XX, no qual vida e trabalho deveriam ser tratados separadamente.

Felizmente, essa realidade está mudando. As empresas, com o intuito de atrair e reter talentos, têm adaptado a rotina de trabalho para que diferenças sejam aceitas e, com isso, as pessoas possam ser quem elas realmente são, dentro do ambiente de trabalho.

Isso não quer dizer que as empresas não possam colocar restrições para evitar algum comportamento nocivo. De fato, essas restrições são necessárias em qualquer ambiente social.

No entanto, enquanto no passado o que se buscava com essas regras e restrições era uma padronização de comportamento, hoje se vê nelas apenas a busca por um ambiente minimamente seguro para todos.

Poder ser a mesma pessoa enquanto transita entre atividades profissionais e pessoais é, sem dúvida alguma, algo que faz com que os profissionais criativos tenham uma vida melhor, e o século XXI está cheio de oportunidades para isso.

Ter um melhor ambiente de trabalho

Se de um lado temos uma integração acontecendo entre vida e trabalho, no outro temos casa e empresa também se integrando, já

que muitos elementos que antes só encontrávamos em nossas casas estão agora presentes também nas empresas que trabalhamos. Elas criam esses ambientes como uma estratégia para melhorar a atração e retenção dos profissionais criativos.

Todos nós já lemos histórias e vimos fotos de ambientes de trabalho com cozinhas amplas, áreas de descanso e socialização, uma boa máquina de café, videogame, mesas de pingue-pongue, piscina e muito mais. E não há mais como os mais tradicionais falam que isso só acontece em empresas do Vale do Silício. Na verdade, esse estilo de ambiente é hoje uma realidade em empresas de diferentes portes, dos mais variados segmentos, e em diversos lugares do mundo.

Essa mudança no ambiente de trabalho é sem dúvida positiva, no entanto, empresas devem entender que não basta adicionar esses elementos para o ambiente de trabalho se tornar agradável. A melhoria do ambiente está muito mais ligada ao comportamento estimulado que aos objetos inseridos.

Além disso, as empresas também devem se preocupar em criar ambientes que promovam a colaboração e a aprendizagem, e não apenas entretenimento.

Trabalhar remotamente

Internet, laptop, tablet, SmartPhone e, no meu caso, um copo de café. Isso é o que eu preciso para realizar boa parte do meu trabalho, e todos esses itens cabem dentro da minha mochila, com

exceção do café, lógico, mas consigo encontrar um bom em praticamente todos os lugares em que paro para trabalhar.

Essa é uma realidade para boa parte dos profissionais criativos e, para estes, surge uma ótima oportunidade de trabalhar remotamente. Eu sei, talvez isso não funcione com determinado tipo de trabalho, ou mesmo pessoa. Meu ponto aqui não é defender o trabalho remoto, mas sim colocá-lo como uma possibilidade real para este mundo totalmente integrado em que vivemos hoje.

Lisette Sutherland, que além de trabalhar remotamente é uma forte defensora e pesquisadora do assunto, alerta para não se confundir trabalho remoto com trabalhar em casa, o famoso *home office*. Ela diz: “Na verdade, chamamo-lo de trabalho remoto justamente por não haver um lugar definido para ele acontecer. Pode ser às vezes em um escritório, ou em casa, ou em um aeroporto, em um trem, no coffee shop, não importa. Ele acontece no lugar onde você estiver” (APPELO, 2013).

O trabalho remoto, em si, não é algo novo. Vendedores, corretores, motoristas de taxi ou caminhão, profissionais de circo, enfim, há uma variedade enorme de profissionais que, já há algum tempo, estão habituados a trabalhar remotamente. A diferença que vemos agora é que profissões que antes eram completamente dependentes de escritórios para serem exercidas estão simplesmente deixando de ser e, com isso, o trabalho remoto passa a ser uma possibilidade para uma enorme variedade de profissionais.

Alguns têm ido além do conceito de trabalho remoto e optado por uma integração total, e por ter uma vida remota. É o caso do casal de brasileiros Vinícius Teles, desenvolvedor de software,

e Patrícia Figueira, fotógrafa de casamentos, que são conhecidos como *Casal Partiu* (www.casalpartiu.com.br).

Em 2010, percebendo a oportunidade de liberdade que suas profissões lhes permitiam, eles decidiram vender tudo para se tornarem, como se autodenominam, *nômades digitais*. Saíram pelo mundo, afinal, poderiam trabalhar e viver em qualquer lugar! Por meio do trabalho remoto, estão construindo uma história cheia de possibilidades abertas e, com isso, já moraram em quase cinquenta países.

Optar por profissões emergentes

Na dinâmica do mundo atual, que tende a se acelerar cada vez mais, a rapidez com a qual novos tipos de trabalho surgem tende a ser altíssima. A academia, já há algum tempo, não consegue acompanhar essa rapidez, fazendo com que diversas **novas profissões** surjam e sejam ocupadas por praticantes, independentemente de sua formação.

É o caso de Julio Soarez, um uruguai que vive no Brasil desde 2008, e que tem formação de jornalista, mas que, dentro das oportunidades que apareceram na empresa em que trabalha, começou a se aventurar no universo das mídias sociais. Hoje, se você visitar o LinkedIn do Julio, ou perguntar-lhe: “Qual a sua profissão?”, certamente receberá como resposta: “Trabalho com mídia social”.

No entanto, se há cinco anos você lhe perguntasse o signifi-

cado de mídia social, ele muito provavelmente não saberia responder. A profissão emergiu, ele se interessou, e percebeu que era uma boa oportunidade para a sua carreira, então se tornou um praticante, e ela se transformou na sua “profissão”. Até quando? Nem ele saberia responder.

Os profissionais criativos precisam estar atentos a essas mudanças, pois nelas podem existir oportunidades maravilhosas. Mas para conseguir aproveitá-las, temos de nos apropriar de nossa carreira, e escolher conscientemente o quê e como aprender. **Nessa nova realidade, o quanto somos capazes de aprender se torna mais importante do que o quanto já sabemos.**

Aprender de forma alternativa

Neste mundo conectado e complexo, as oportunidades de aprendizagem estão distribuídas em todos os lugares, cabe a você percebê-las e aproveitá-las. Aquela mentalidade de que para aprender algo você precisará ir para uma sala de aula, e depois de um bom período de tempo, caso vá bem nos testes, você poderá começar a praticar o que aprendeu? Bem, esqueça isso!

Vale ressaltar que muitas das profissões que emergirão ao longo deste século exigirão cada vez menos uma passagem por uma educação formal, afinal, o mundo acadêmico, em seu atual modelo, não consegue acompanhar a rapidez do mercado. A tendência é de que, no decorrer dos anos, haja uma desconexão cada vez maior entre o que você aprende em uma universidade, por exem-

plo, e o que vai praticar no mercado, tornando-a apenas um **passo necessário**.

No entanto, como o mercado já está percebendo isso, já está também criando alternativas para, em muitos casos, tornar esse passo **desnecessário**, procurando assim trabalhar com profissionais que, independentemente de sua formação, estejam aptos a aprender no mesmo ritmo do mercado, ou seja, rapidamente e continuamente.

Laszlo Bock, diretor de pessoas do Google, diz que: “Quando você encontra pessoas que não passaram por uma universidade e construíram seu caminho, sabe que são seres humanos excepcionais” (NIELSEN, 2014). Acrescentando que na procura por novos talentos, o QI e a formação escolar são cada vez menos importantes do que a habilidade de aprender.

Desenvolvimento de um portfólio da carreira

Moisés Pennedo é pneumologista, ama sua profissão, e se tornou competente na especialidade que escolheu. Mas agora ele também se tornou palestrante nesse assunto, e como faz isso com alguma competência, tem sido requisitado para fazê-lo em várias conferências especializadas. Com isso, começa a evoluir em uma carreira de palestrante especialista.

Mas, não parando por aí, ele, que também gosta de escrever, decidiu montar um blog em que tenta passar para o público em geral, em uma linguagem leiga, alguns cuidados importantes que toda pessoa deveria ter para evitar doenças respiratórias. Suas

postagens começaram a fazer sucesso, e um jornal da sua cidade o chamou para ser colunista convidado em uma coluna médica, com publicações mensais.

Nessa história, Moisés está avançando em três carreiras paralelas, mas que estão todas dentro de uma única, que é centrada na área médica. Sua carreira agora se transformou em um portfólio que avança em cada raia de forma diferente. Entretanto, ele difficilmente poderia fazer isto se ele não pudesse navegar entre essas ocupações por meio de uma vida integrada.

Esse também é o caso de Nelice Heck que, por sempre gostar de discussões políticas e sociais, optou por ingressar no curso de relações internacionais. Depois de formada, ela passou a trabalhar mais especificamente com o que é conhecido como diplomacia corporativa, em que ajudava empresas a expandir suas operações para novos mercados.

Em uma das empresas na qual fazia esse trabalho, que era especializada em desenvolvimento de software, Nelice chegou a uma grande descoberta ao concluir que o desenvolvimento de software e a computação eram essencialmente sobre pessoas.

Ela disse: “Enxerguei um mundo de novas possibilidades para minha carreira ao perceber que poderia, sim, atrelar ciência social com ciência da computação, e ajudar empresas a criarem softwares que mudam para melhor a vida das pessoas”.

Hoje, ela atua como analista de negócios, e quando questionada sobre a troca de carreira, ela diz: “Não acho que me desconectei das relações internacionais, do estudo entre os conflitos dos atores no cenário internacional, mas pude trazer isso como aliado

para entender os atores que usam determinados produtos, quais são seus motivadores e quais são suas reais necessidades”.

A história de Nelice é um excelente exemplo de um portfólio de carreira sendo empreendido. Dentro do tema relações internacionais, ela navegou de uma posição de diplomacia corporativa à de analista de negócios, sem necessariamente trocar de área, já que os objetivos e habilidades necessárias de ambas as posições surpreendentemente se complementavam. Quando questionada se vislumbra a possibilidade de mais transições em seu portfólio, ela não pensou duas vezes ao afirmar: “Certamente!”.

Trocando de carreira

Quando eu era adolescente, uma das perguntas que mais me irritava era quando um adulto chegava até mim e perguntava: “Já decidiu para o que vai prestar no vestibular?”. Por mais que eu tenha sido um felizardo ao ter descoberto muito cedo, e accidentalmente, o que queria ter como “primeira” profissão, vejo que isso é exceção.

É triste ver histórias de pessoas que, por terem de tomar uma decisão prematura sobre qual carreira seguir, tiveram dificuldades – e muitas vezes, infelicidade – ao longo de suas jornadas. Mas, até nesse quesito, o novo mundo integrado nos fornece boas oportunidades.

Trocando de profissão também é uma possibilidade nesse mundo integrado, e é algo que hoje não é mais nenhum bicho de sete cabeças, até porque, como vimos anteriormente, o tempo para se

ingressar em uma nova profissão nessa nova realidade tem se reduzido drasticamente. Aliás, como mostrado por Spencer Thompson (2013), no artigo *Is the Career Dead?*, hoje a realidade é que, em média, cada pessoa tenha 11,5 empregos ao longo de sua vida, sendo estes distribuídos em três ou quatro carreiras.

“Isso está sendo dirigido por um aumento no ritmo de mudança no mundo, vidas profissionais mais longas e um grande desejo de encontrar um significado em nossas carreiras”, diz Richard Alderson, fundador da Careershifters, uma empresa com a missão de ajudar as pessoas a mudarem para um trabalho que elas amem.

“Mas fazer uma grande mudança não é fácil”, nota Alderson. “Nosso sistema educacional não nos preparou para isso. Nós somos também naturalmente avessos a mudança. Na Careershifters, nós temos trabalhado com milhares de pessoas passando por esse processo. O que nós temos visto é que mudanças bem-sucedidas são mais sobre uma mudança de pensamento do que uma mudança física, na qual nós percebemos que nós criamos a nossa própria carreira mais que escolher uma para seguir, onde nós procuramos por uma integração entre vida e trabalho mais que um equilíbrio entre vida e trabalho, e onde nós procuramos pelo valor que nós podemos criar mais que o que nós podemos receber”.

Horários flexíveis

Robert Owen, no início do século XIX, enxergou que a jornada de trabalho padrão naquela época, que girava em torno de

10 a 16 horas diárias, era algo insustentável. Ele percebeu que, com esse ritmo, a vida das pessoas estava em frangalhos, e que, consequentemente, isso refletia na qualidade e produtividade do trabalho que elas realizavam.

Owen, de forma corajosa, implantou um modelo estruturado em 8 horas diárias de trabalho. Ele foi bem-sucedido ao mostrar que, quando os trabalhadores estão descansados e felizes, são capazes de produzir mais, em menos tempo. Seu slogan: “Oito horas de trabalho. Oito horas de lazer. Oito horas de descanso.”, inspirou gigantes, como a Ford Motors Company, a adotar a jornada de trabalho de 8 horas diárias.

Tendo dado os méritos a Robert Owen, agora temos que, no mínimo, questionar se seu modelo continua sendo uma boa ideia para o mercado atual. Afinal, compare o tipo de trabalho daquela época com o de hoje; compare o trabalhador daquela época com o de hoje; compare o mundo daquela época com o de hoje.

Um slogan com a cara do nosso atual mercado deveria ser: “vinte e quatro horas de vida”, já que trabalho, lazer e descanso, hoje, possuem uma relação de espaço e tempo completamente diferente da época de Owen.

Nessa vida integrada faz mais sentido colocar todas as suas atividades, profissionais ou pessoais juntas no mesmo nível de prioridade e, então, decidir no que investir a cada momento. Ao fazer isso, você consegue perceber mais claramente quanto tempo, normalmente, desperdiça ao longo de uma jornada de trabalho, executando atividades completamente desnecessárias com o intuito de preencher aquelas oito horas que foram determinadas

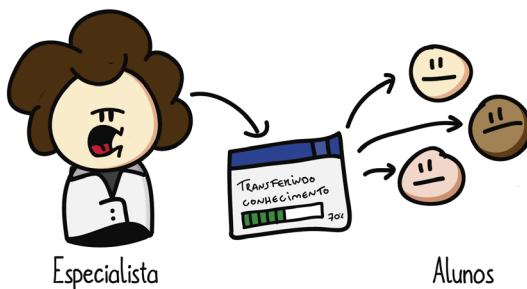
para trabalhar.

Existirão dias em que talvez você precise investir dez horas de trabalho; noutros, duas ou três horas seriam suficientes. E o mesmo podemos dizer quanto ao investimento em lazer ou descanso.

Aprendendo em um mundo integrado

Ao longo de todo o século XX, o foco dos esforços para a aprendizagem foi em grande maioria concentrado no ato de *ser ensinado*, e não no de *aprender*. Foi ensinado a nós que o ato de aprender nada mais é que receber e reter conhecimento prescrito.

Por essa razão, sempre que pensamos em aprender algo novo, pensamos em *comprar* conhecimento de algum especialista que seja capaz de nos *transferir* aquela informação. Pensamos logo em *sermos ensinados*. Paulo Freire (2011) retratou isso muito bem em seu livro, quando classificou esse modelo como: “o Sistema Bancário de Ensino”.



O Sistema Bancários de Ensino

Neste capítulo, busquei construir argumentos suficientes para que você tome a importante decisão de assumir a responsabilidade de empreender a sua própria carreira. Tentei mostrar as diversas implicações que existem em volta disso, apontando importantes aspectos que você deve começar a considerar daqui para a frente, antes de tomar decisões que impactem a sua carreira.

Tomando as rédeas de sua carreira, você rapidamente enxergará que há algo de errado na forma com a qual está habituado a aprender. Perceberá o quanto isso limita as suas possibilidades como profissional criativo.

Quando digo que o Learning 3.0 significa reprender a aprender, é porque, com ele, quero levar cada profissional criativo a refletir em volta de um diferente significado para a palavra “aprendizagem”.

Esse significado diferente que estou propondo, e que na verdade não é tão novo assim, está centrado no simples ato de dar mais importância às oportunidades de *construir conhecimento* do que nas de *adquirir conhecimento*. Afinal, em um mundo dinâmico e complexo que integra vida e trabalho, o que não faltam são oportunidades para você aprender, continuamente, em todos os lugares aonde vai, e com todas as pessoas com que cruza.



→ Estamos passando por uma integração entre vida e trabalho. Ao longo de boa parte deste século, atividades de tra-

balho estarão misturadas com a sua rotina pessoal, e vice-versa. Saber construir a sua vida em volta dessa realidade o fará ter uma carreira mais adequada ao nosso tempo.

- Para serem bem-sucedidos aos seus próprios olhos, os profissionais criativos buscam por uma felicidade integrada. Saber se estou tendo sucesso profissional, ou se tenho um bom grupo de amigos à minha volta, não mais será suficiente para dizer se estou feliz. A integração vida e trabalho nos torna mais ambiciosos quando determinamos o significado da palavra “felicidade” para cada um de nós.
- Com esse mundo integrado, passamos a ter uma avalanche de novas oportunidades, que podem mudar completamente o significado da palavra “trabalho” para cada um de nós. De agora em diante, trabalhar pode incluir: ser uma pessoa única, ter um melhor ambiente de trabalho, trabalhar remotamente, optar por profissões emergentes, aprender de forma alternativa, crescer um portfólio de carreira, mudar de carreira e trabalhar com horas mais flexíveis.
- Essa integração exige também que nossa capacidade de aprender se torne cada vez maior. Não tenho dúvidas de que empresas com o modelo mental do século XXI estarão cada dia mais contratando profissionais pela sua capacidade de aprendizagem, e não pelo que já sabem. Daí a necessidade de reaprendermos a aprender.

Referências

APPELO, Jurgen. *What is Remote Working? With Lisette Sutherland.* Noop.nl, 11 Dez. 2013. Disponível em: <<http://www.noop.nl/2013/12/what-is-remote-working-15-minutes-on-air.html>>.

FREIRE, Paulo. *Pedagogia do oprimido.* 50 ed. rev. & upd. Rio de Janeiro: Editora Paz e Terra, 2011.

MOTENKO, Steve. *Forget Work-Life Balance; Strive for Work-Life Integration.* Leading Effectively.com, 11 Set. 2013. Disponível em: <<http://www.leadingeffectively.com/forget-work-life-balance-strive-for-work-life-integration>>.

NIELSEN, Max. *Why Google doesn't care about hiring top college graduates.* Quartz, 24 Fev. 2014. Disponível em: <<http://www.qz.com/180247/why-google-doesnt-care-about-hiring-top-college-graduates>>.

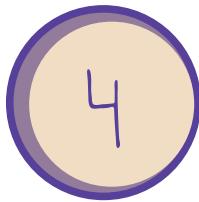
THOMPSON, Spencer. *Is the Career Dead?.* The Huffington Post, 06 Abr. 2013. Disponível em: <http://www.huffingtonpost.com/spencer-thompson/is-the-career-dead_b_3384422.html>.

PARTE 2

reaprendendo a aprender

“O importante não é o que fizeram de nós, mas sim o que faremos com o que fizeram de nós”.

Jean-Paul Sartre



Learning 1.0, ou nós fomos ensinados a sermos ensinados

→ Fui ensinado, logo aprendi

Ana Flávia trabalha em uma importante distribuidora de produtos de telecomunicação, no Brasil. Há pouco mais de um ano, ela assumiu a gestão da área de vendas da empresa, composta por um grupo de quase 40 profissionais e, desde então, tem buscado mecanismos para melhorar os resultados da sua equipe.

Recentemente, ela participou de um treinamento para conhecer um novo processo que poderia permitir acompanhar mais de perto o trabalho de sua área, por meio da implantação de um novo e completo ciclo de vendas. Esse processo adicionaria novas rotinas e regras ao trabalho da equipe, mudaria significativamente os passos a serem realizados para cada venda, e exigiria um compor-

tamento mais proativo de todos os envolvidos.

Ao longo do treinamento, Ana se questionou várias vezes se aquilo realmente seria aplicável na prática, se funcionaria no seu mundo real. De fato, nesse período ela fez várias perguntas ao instrutor, um especialista no método, tentando enxergar como colocar tudo aquilo para funcionar em sua equipe. E as respostas obtidas sempre davam ênfase **na necessidade de adaptar as pessoas para essa nova realidade, bem como ensiná-las a seguir, passo a passo, o processo.**

O método parecia bem completo, e continha ferramentas que prometiam resolver grande parte dos problemas que existiam hoje na equipe de Ana. No treinamento, houve várias dinâmicas que, além de divertidas, simulavam situações cotidianas de boa parte das equipes de vendas espalhadas pelo mundo corporativo. Em todas essas dinâmicas, ela fazia várias anotações e coletava o máximo de informações possíveis. Além disso, tinha recebido alguns manuais que a ajudariam na aplicação do método quando voltasse à empresa.

Ana finalizou o treinamento completamente motivada. Ela estava certa de que teria um grande desafio pela frente, mas se sentia preparada para dar os primeiros passos, e mudar significativamente para melhor o trabalho de toda a área comercial da empresa. Mas, como diz o ditado, “Na teoria, teoria e prática são a mesma coisa, já na prática...”, e foi o que ela descobriu assim que retornou à empresa.

Logo na manhã do dia seguinte, Ana reuniu algumas pessoas-chaves da sua área, pois as queria ao seu lado ao longo de todo o

processo de implantação do novo método. Na reunião, ela repassou grande parte do que tinha aprendido durante os cinco dias de treinamento do qual tinha participado. Também colocou o material disponível para o acesso de todos, e se comprometeu a conseguir verba para todos ali fazerem o mesmo treinamento. Naquela reunião, também se formou o comitê que seria responsável pela implantação da nova metodologia de vendas.

Algumas semanas depois, ela já demonstrava certo cansaço. Muitas de suas tentativas já haviam falhado. As pessoas (arrrrrrrgghh, pessoas!), em sua maioria, demonstravam resistência a essa nova forma de trabalhar, e até dentro do próprio comitê que havia criado, Ana enfrentava algum ceticismo quanto ao novo método.

Os novos procedimentos haviam sido ensinados, em detalhes, para todos os envolvidos, mas os comentários pelos corredores da empresa eram de que: “a forma que sempre fizemos era muito melhor”. Além disso, havia reclamações quanto ao novo software que eles estavam utilizando, que também fazia parte da metodologia. Os vendedores não estavam se adaptando bem ao software, e boa parte das informações de vendas estava sendo perdida.

Paralelamente a isso, as vendas estavam caindo, pois como as pessoas agora começaram a focar em **vender de acordo com a metodologia**, e não em apenas **vender**, tudo estava mais difícil. Ana estava bastante preocupada, mas lembrava de uma colocação do instrutor comentando que o início era o mais difícil, que as pessoas naturalmente resistem à mudança, e que, independentemente dos percalços, todos deveriam se manter perseverantes em seguir fielmente a metodologia, pois os resultados viriam.

Ela queria acreditar nisso, mas o problema é que aquilo que ela estava experimentando na prática estava muito diferente do que havia imaginado ao longo do treinamento. Lá, as dinâmicas funcionaram perfeitamente, e os resultados se mostraram claramente visíveis. Aqui, no seu mundo real, pouco estava funcionando!

Para cada problema que surgia, Ana procurava resposta em seus manuais, mas dificilmente a encontrava. Chegou a comprar alguns livros relacionados àquela metodologia, mas tudo o que aprendeu neles seguia a mesma linha do que havia aprendido no treinamento. Então, decidiu enviar um e-mail para o instrutor do seu treinamento relatando o seu drama, pois, com certeza, ele já havia passado por situações iguais.

Como resposta, ela recebeu informações que até faziam sentido, mas que não a levavam a uma ação prática, que era o que mais precisava. O instrutor comentou no e-mail que, se o método não estava funcionando, era porque as pessoas não o estavam seguindo corretamente, e que ela, portanto, deveria dar o suporte e controlar melhor a forma com a qual as pessoas estavam praticando o método.

O problema é que, quando ela tentava fazer isso, as pessoas reclamavam da pressão, ficavam confusas, e se tornavam ainda mais resistentes. Ana se sentia cada vez menos capaz de utilizar na prática, no seu trabalho, aquela metodologia que havia **aprendido tão bem** durante o treinamento.

Para aumentar a sua angústia, ela foi chamada para uma reunião com William, o diretor de vendas da empresa, que queria entender o que estava acontecendo com as vendas de sua equipe. Ele exigia uma justificativa para os investimentos que estavam sendo

feitos na tal metodologia que, vale lembrar, tinha como proposta melhorar o resultado e a gestão das vendas, mas que, até agora, só havia gerado comentários e resultados negativos.

Ana mostrou os benefícios que havia por trás de todo esse trabalho, falando que o caminho era realmente árduo, mas que o que estava por vir era fantástico! Ela foi sincera expondo grande parte das dificuldades que encontrava, o fator humano envolvido nisso tudo, e a falta de experiência na metodologia.

Com tais argumentos, apelou de forma convincente por mais apoio e investimento na iniciativa, conseguindo assim o que considerava ser o necessário para fazer o projeto dar certo: verba para a contratação de mais treinamentos, incluindo alguns avançados, e de uma consultoria com experiência no assunto. Confiante, ela estava certa de que o sucesso estava logo à frente.

A história da Ana Flávia continuará ao longo de todo o restante do livro, mas antes de avançarmos com os próximos acontecimentos, precisamos analisar um pouco mais as suas atitudes até aqui, principalmente no que diz respeito à aprendizagem. Precisamos entender por que, quando precisou aprender sobre a tal nova metodologia, ela foi à procura de um treinamento. E também por que, agora que as vendas não estavam indo tão bem, ela havia decidido investir ainda mais em treinamentos, e contratar um consultor.



Conheça o Learning 1.0

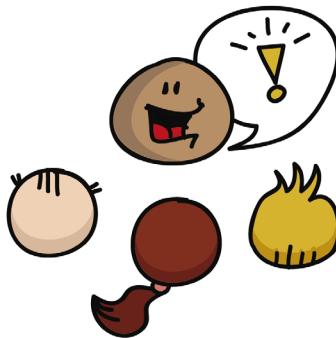
Um dos grandes desafios em volta do modelo “**para aprender**

devemos ser ensinados" é a sua dependência da existência e da disponibilidade dos **portadores de conhecimento**. Para garantir essa disponibilidade e organização, **o modelo determina espaço e tempo para a aprendizagem acontecer**. Outro problema nesse modelo é que o número de pessoas **a serem ensinadas** é, nessa ótica, consideravelmente superior ao dos portadores de conhecimento.

A solução para aumentar a escala vem com a determinação de que várias pessoas com **necessidade de aprender o mesmo conteúdo**, e que sejam capazes de fazê-lo da mesma maneira, se apresentem para a aprendizagem em **espaço e tempo predeterminado**, prescrevendo assim tanto o produto quanto o processo da aprendizagem.

Conceito

No Learning 1.0, você é um **receptor de conhecimento**, e espera que um especialista ou instituição decida sobre o que e como você deve aprender, ou seja, ele decide sobre o produto e o processo da aprendizagem no qual você será inserido. É a raiz da aprendizagem prescritiva. É onde, para aprender, você deve ser ensinado por um especialista.



Learning 1.0

Os principais elementos do Learning 1.0 são:

- Os especialistas (ou instituição) são quem decidem sobre o produto e o processo da aprendizagem. São eles que definem as metas de aprendizagem, o conteúdo a ser aprendido, os mecanismos a serem utilizados, e o espaço e o tempo para isso acontecer.
- São eles que “depositam”, nas “caixas vazias” dos alunos, o conhecimento estabelecido.
- São aplicados exercícios e dinâmicas que se referenciam ao mundo real, mas o aprendizado acontece em ambiente seguro, normalmente, em salas de aula.
- O aprendizado é avaliado por meio de testes, que classificam as pessoas por notas obtidas. Tais notas determinarão quem aprendeu, e quem não aprendeu.

O domínio das escolas

No início da minha carreira, fui instrutor de uma conhecida empresa norte-americana e, nessa posição, meu trabalho era focado em ministrar treinamentos sobre nossas ferramentas e plataformas. O fluxo de trabalho era simples: no nosso escritório, no Brasil, recebíamos o *courseware* de cada treinamento contendo instruções para as aulas, aplicações demo, agenda sugerida, exercícios, enfim, esse tipo de material. E com isso em mãos, nós, os **portadores de conhecimento**, seguíamos o plano sugerido para cada turma.

Claro, com frequência, adicionávamos nossos comentários ao material, montávamos novos exercícios, e contávamos nossas próprias histórias, mas, de fato, estávamos apenas seguindo um plano, já que o treinamento em si continuava o mesmo. Os participantes desses treinamentos, quando se inscreviam, estavam em busca de obter respostas de alguém experiente, e tinham a expectativa de nos ouvir dizer o que deveriam fazer, e como deveriam fazer.

Provavelmente, a maioria das escolas em que você estudou, mesmo em cursos rápidos ou informais, seguia uma linha semelhante a essa, ou seja, o produto e o processo da aprendizagem, em grande parte, eram predeterminados, esperando que um conhecimento padronizado fosse fornecido aos alunos.

Nessa prática, o conhecimento a ser **transferido** é predeterminado para os aprendizes, e não por eles e, então, replicado em escala. Ela é organizada hierarquicamente e, normalmente, possui controle institucional.

Os alunos atuam como portadores de caixas vazias nas quais

os especialistas devem depositar conhecimento, e o controle institucional aplica os testes para avaliar quanto do conhecimento coberto pelo especialista foi *adquirido* por eles, pois nesse modelo é importante que o resultado do aprendizado seja medido.

Segundo Antonio Carlos Gomes da Costa, renomado pedagogo e escritor, esse modelo educacional ganhou destaque a partir do Iluminismo, substituindo o então modelo educacional grego, a Paideia, que ia muito além de se determinar o espaço e o tempo para aprender. Ele disse: “O Iluminismo era um movimento da razão a serviço dos poderes político, econômico e militar. E é assim até hoje. A razão serve aos poderes estabelecidos.” (SEMLER; DIMENSTEIN; COSTA, 2010).

Um exemplo de uma profunda aplicação desse modelo foi o que foi feito durante a Revolução Francesa: “Naquele momento, a escola fazia a socialização do saber acumulado pela humanidade. O sistema escolar era então composto por escolas com uma mesma conformação física: corredores cheios de salas de aula, um pátio, a sala da direção. E o currículo continha as disciplinas básicas”.

Infelizmente, o que vemos hoje como prática educacional evoluiu muito pouco. Uma constatação disso é que, no nosso vocabulário, continuamos discutindo sobre *sistemas de ensino*, e não sobre *sistemas de aprendizagem*, ou seja, o foco continua no ato de ensinar, e não no de aprender, acreditando, portanto, que haja uma relação linear entre ensinar e aprender.

Agravando a situação, podemos constatar que tal modelo não avançou apenas através da linha do tempo, vindo do Iluminismo até os dias atuais, ele também se espalhou pelo mercado. Tal estrat-

tégia de ensino é hoje vastamente utilizada também na educação de adultos, seja em universidades, escolas de negócios, cursos técnicos e especializados, processos de certificação, e muitos outros.

Hoje, independentemente de você ser uma criança de 10 anos ou um executivo bem-sucedido, não está imune a experimentar modelos fortemente centrados na aprendizagem prescritiva.

Na educação executiva, o problema ainda se torna mais latente, como observado por Johan Roos (2014), diretor geral da *Jönköping International Business School* (JIBS), da Suécia: “Muitos professores das escolas de negócios nunca trabalharam fora do ambiente acadêmico e não estão familiarizados com o dia a dia das empresas nem com os intrincados processos de decisão; isso lhes dificulta enxergar o valor das experiências no mundo real como parte da educação dos seus alunos”.

O paradigma de que, para aprender precisamos ser ensinados, se enraizou tanto na nossa sociedade que, nós mesmos, quando precisamos aprender algo, recorremos quase que instantaneamente a algum especialista ou instituição que possa “nos ensinar”.

Por mais que não possamos determinar que a aprendizagem prescritiva seja ruim, não podemos negar as suas limitações, principalmente quando falamos de matérias cuja prática envolverá a relação com outras pessoas. Ela parece ser adequada em operações mais previsíveis, quando o que se espera do receptor de conhecimento seja uma pura repetição de ações.

Por exemplo, imagine que você vai trabalhar em uma fábrica operando um tipo de máquina específica, e o que se espera de você como condutor dela é uma repetição de ações. Logo, faria al-

gum sentido utilizar estratégias de aprendizagem prescritiva para lhe ensinar, de forma precisa, a operar tal máquina. Mas, mesmo nesses contextos, a aprendizagem vem, cada vez mais, sendo inserida dentro do próprio ambiente de trabalho e, com isso, a estratégia de criar **simulações de trabalho** dentro de salas de aula e laboratórios não param de perder espaço.

Nessa linha, Charles Jennings (2012), o famoso ex-diretor geral de aprendizagem da Reuters diz que: “Assim como as exigências para treinar um ferreiro desapareceram quase da noite para o dia, com o desenvolvimento da linha de montagem da produção automobilística de Henry Ford, as necessidades de treinar um pessoal em ambientes de aprendizagem formal, simulando situações, também estão desaparecendo com o advento da era da informação”.

Uma pesquisa realizada em 2005, por Harold Stolovitch e Erica Keeps (2013), mostrou que, com as características de contínua mudança e complexidade do mercado atual, nada é menos eficaz que a aprendizagem guiada por demonstração, e fora do ambiente de trabalho. De fato, está cada vez mais difícil justificar o investimento em eventos de aprendizagem prescritiva, já que, em sua maioria, as pessoas fracassam ao tentar aplicar no seu contexto de trabalho o que **aprenderam** em um treinamento, e em curto ou médio prazo, retornam ao jeito antigo de fazer algo.

Uma consequência assustadora disso tudo é ver que muitas empresas acabam, por vezes, abandonando ideias e conceitos valiosos pelo simples fato das suas equipes e profissionais não estarem conseguindo colocá-los em prática no trabalho. Ou seja, **bons produtos de aprendizagem vêm sendo descartados em vir-**

tude do uso de maus processos de aprendizagem.

Portanto, a grande crítica ao que chamo de Learning 1.0 vem da sua ineficiência em lidar com o mundo dinâmico que temos hoje. Tal modelo foi criado em um período no qual as informações eram mais estáveis, e o que precisava ser aprendido era, em sua maioria, conhecido e repetível. Seu principal desafio era ser eficiente na escala, para garantir a disseminação de todo aquele conhecimento acumulado para um grande número de pessoas e, neste ponto, podemos arriscar dizer que foi bem-sucedido.



- Identificar o produto e o processo em tudo que aprendemos nos ajuda a entender um pouco melhor o nosso próprio jeito de aprender.
- No Learning 1.0, você é um receptor de conhecimento, e espera que um especialista ou instituição decida sobre o que e como você deve aprender, ou seja, ele decide sobre o produto e o processo da aprendizagem no qual você será inserido. É a raiz da aprendizagem prescritiva. É onde, para aprender, você deve ser ensinado por um especialista.
- Uma consequência assustadora das limitações do Learning 1.0 é ver que muitas empresas acabam, por vezes, abandonando ideias e conceitos valiosos pelo simples fato das suas equipes e profissionais não estarem conseguindo colocá-los em prática no trabalho.

Referências

JENNINGS, Charles. *Avanço/Questão de necessidade:* onde a aprendizagem efetiva realmente importa. Ciatech, São Paulo, 2012. Disponível em: <http://www.ciatech.com.br/wp-content/uploads/2012/09/Artigo_Jennings_avanco.pdf>.

ROOS, Johan. *The Renaissance We Need in Business Education.* Harvard Business Review, 2 July 2014. In: Sixth Annual Global Drucker Forum, November 13-14 in Vienna. Disponível em: <<https://hbr.org/2014/07/the-renaissance-we-need-in-business-education>>.

SEMLER, Ricardo; DIMENSTEIN, Ricardo; COSTA, Antonio Carlos Gomes da. *Escola sem Sala de Aula.* 3 ed. Campinas: Papirus 7 Mares, 2010.

STOLOVITCH, Harold D.; KEEPS, Erica J. *Stop Wasting Money on Training.* ASTD Webinar, 2013. Disponível em: <http://webcasts.astd.org/uploads/assets/264/document/StopWastingMoneyonTraining_ASTD_0213.pdf>.

5

Learning 2.0, ou fábricas de melhores práticas



Eu perguntei a um especialista,
portanto eu tenho a resposta

Pouco mais de dois meses após o primeiro treinamento, Ana Flávia e seus colegas do comitê participaram do módulo avançado do treinamento. O módulo tinha agradado bastante, contendo inclusive uma parte com dicas sobre o processo de implantação.

Pablo, um dos colegas de Ana, comentou que uma das razões que mais o agradou nesse módulo tinha sido a quantidade de discussões que houve em sala de aula com foco no mundo real. Em uma conversa após o treinamento, ele disse: “Pudemos interagir mais com o instrutor, fazer nossas perguntas, questionar e aprender com suas experiências anteriores. Na verdade, tive várias in-

trospecções ao longo do treinamento, muitas delas relacionadas a problemas que tivemos com nossa equipe nos últimos meses”.

Ana também estava bem satisfeita com o treinamento. Todos se sentiam mais preparados e confiantes e, tendo a partir de agora o conselho de um consultor contratado, tudo estava pronto para ser um sucesso.

Briefing

Na primeira reunião com o consultor, todos do comitê queriam entender um pouco melhor como seria o trabalho, por onde começariam e outros detalhes. Além disso, o consultor coletava informações sobre a empresa, fazia algumas análises e aprendia um pouco mais sobre o funcionamento organizacional que permeava as equipes de vendas. Ele forneceu um framework de implantação semelhante ao que havia sido apresentado no treinamento avançado, compartilhando que aquela tinha sido a receita de sucesso das suas principais experiências.

Ele disse à equipe: “Pessoal, é lógico que cada empresa tem suas peculiaridades, sua cultura. Mas aqui está a essência para o nosso sucesso: temos de tentar nos manter o mais próximo possível desse modelo e, com certeza, teremos sucesso na implantação”.

Nesse momento, Ana questionou: “Mas Tiago, veja, previamente ao treinamento, nós já havíamos tentado seguir esse framework de implantação. Algumas coisas funcionaram, principalmente as práticas mais simples de serem implementadas, mas

houve muita resistência nos pontos-chaves da metodologia. Por que agora seria diferente?”.

Tiago, o consultor, explicou que tal resistência era natural, mas que agora ele estaria ali para ajudá-los, e os ensinaria várias das estratégias que havia utilizado em outras empresas para enfrentar esse tipo de problema. Ele passou a segurança de que todos precisavam para seguir adiante.

Ficou também definido a agenda da consultoria: toda sexta-feira ele estaria ali para ouvir os problemas que haviam acontecido ao longo daquela semana, dar respostas, e ajudar a planejar os passos da semana seguinte.

É hora de começar

Na primeira sexta-feira “de ação”, o consultor concentrou explicações sobre o Passo 1 do framework, pedindo para cada um narrar suas experiências com os processos daquele passo, citando as tentativas já feitas, e falando um pouco sobre os problemas encontrados.

O trabalho fluía intensamente e, como era concentrado na realidade daquelas pessoas, tudo fazia bastante sentido, e havia no ar um sentimento de peças se encaixando. As experiências anteriores que o consultor compartilhava também faziam bastante sentido, e mostravam alguns caminhos possíveis para os desafios que eles estavam enfrentando.

Reunião finalizada, muito trabalho para a semana seguinte, e motivação nas alturas. Após a reunião, Ana fez questão de ir à sala

do diretor para compartilhar um pouco daquela motivação.

Evitar adaptações

Uma semana depois, a segunda reunião começou um pouco tensa. Basicamente, de todo o trabalho planejado para ser feito, apenas 20% havia sido concretizado. Isso espantou Tiago, que procurou de imediato entender o que havia acontecido. Muitos apontaram o fator tempo, dizendo que havia sido uma semana bastante corrida, com muito trabalho acontecendo em paralelo e que, infelizmente, as ações de implantação haviam ficado em segundo plano, já que eles não estavam dedicados a isso.

Ana, que liderava o comitê, havia sido uma das únicas a realizar o trabalho acordado, mas com uma importante observação: “O trabalho foi feito, mas não gerou o resultado esperado. Continuo encontrando resistência, principalmente para implantar o processo de pós-venda, que é o meu primeiro foco. Percebo que os poucos que seguem o processo apenas o fazem por **obrigação**, e se mostram desmotivados com isso. Trabalhei em alguns pontos com eles, utilizando muito do que conversamos na sexta-feira passada, mas, sinceramente, fiquei sem respostas em alguns argumentos que eles usaram para justificar a resistência e, sendo mais sincera ainda, até concordei com boa parte dos pontos que eles apresentaram, e acredito que algumas adaptações deveriam ser feitas para encaixar isso melhor ao nosso dia a dia”.

Tiago estava incomodado com aquela situação e colocou alguns

pontos-chaves para a sequência do trabalho, aconselhando que:

- 
- todos do comitê passassem a pôr o processo de implantação da metodologia como prioridade no seu trabalho, colocando assim as suas outras atividades como secundárias;
 - nenhuma adaptação fosse feita naquele momento, para não desestruturar a metodologia.

Ele disse ainda que: “Eu sei que é tentador adaptar! Mas todo esse desejo por adaptação é, na verdade, uma vontade de manter hábitos antigos. É uma resistência ao novo, e temos de enfrentar isso, e não ceder!”.

Pablo questionou se o fato de um hábito ser antigo, por si só, significava que era um mau hábito, mas Tiago desconversou e reforçou o seu conselho, dizendo que em nenhuma das suas experiências anteriores a tentativa de adaptação havia funcionado. Pelo contrário, sempre atrapalhava, e muitas vezes condenava a implantação.

Após aquela reunião, o semblante dos integrantes do comitê já não era mais o mesmo. Todos ainda acreditavam, mas aquele sentimento de festa visto na semana anterior não mais existia.

Um dizia: “Eu nunca vou conseguir ter tempo suficiente para me dedicar a isso”. Outro dizia: “Será que isso funciona mesmo na prática?”. E a conclusão de Ana Flávia foi: “Vai ter de ser na marra, não tem jeito!”.

Apagando as luzes

Depois de algumas tentativas bem-sucedidas e outras fracassadas, o comitê chegou à sua quinta reunião. Dois integrantes já haviam abandonado o barco: um por falta de tempo e outro por discordar do processo de implantação. Infelizmente, as vendas ainda não haviam retornado ao patamar inicial, mas pelo menos tinham parado de cair.

Outro ponto positivo é que eles já se encontravam no Passo 3 do processo de implantação, e isso mostrava uma boa evolução. No entanto, a reunião que estava por iniciar seria decisiva para os próximos passos.

Ana voltou a questionar a questão da adaptação, alegando que, por mais que os Passos 1 e 2 tivessem sido finalizados, eles estavam gerando informações erradas, justamente pelo fato de alguns processos da metodologia não se encaixarem no jeito da empresa vender. Ela disse: “Não adianta eu gerar indicadores para a quantidade de interações que um vendedor tem com o cliente, se esse número não significa absolutamente nada pra mim!”.

Então, Tiago questionou: “Mas Ana, será que esse número não é mesmo importante? Se ele é importante para grande parte das empresas do mercado, por que não seria para você? Por exemplo, em uma das muitas empresas que prestei consultoria, os gerentes utilizaram esse indicador para avaliar a efetividade dos vendedores. Afinal, se um vendedor é capaz de realizar uma venda em menos chamadas, e isso se torna uma tendência, não há dúvidas de que a sua empresa venderá mais, certo?”.

Ana entendeu o argumento do consultor, mas ponderou que o ciclo de vida de uma venda no negócio deles era diferente, não importando a quantidade de interações entre vendedor e clientes até a venda ser concretizada. A discussão terminou de forma inconclusiva, com a percepção dela de que qualquer adaptação precisaria ser feita por sua própria conta e risco.

Para tumultuar ainda mais a reunião, Alan, um dos remanescentes do comitê, compartilhou sua frustração mais recente: “Sinto que não paro de criar inimigos pela empresa. Já perdi um dos meus melhores vendedores, e creio que outros podem vir a seguir o mesmo caminho. Gerentes de outras áreas estão se fechando para não serem afetados por nossa metodologia. Eles alegam que o nosso novo jeito de trabalhar está aumentando a quantidade de trabalho deles, e tornando tudo mais lento”.

Tiago, para surpresa de todos, disse que isso era um bom sinal! Ele comentou que nas suas experiências anteriores, esse tinha se mostrado o melhor momento para trazer essas pessoas para colaborarem com a metodologia. Ele finalizou dizendo: “Veja Alan, agora é a hora de dizer: Está lento porque vocês não estão cooperando! Está dando mais trabalho porque vocês não estão juntos! Agora, o que tenho a lhe dizer é que essa metodologia não tem volta, estamos blindados. Então, a melhor forma da sua área começar a mostrar resultado é colaborando com a minha!”.

Ana argumentou: “Mas Tiago, isso soa como ameaça! Além de ser uma mentira, pois a metodologia não está blindada. E mais, como vou falar com outras áreas sobre resultado, se o da minha área só está caindo? Eles é que não querem ser contaminados”.

Tiago rebateu: “É justamente por isso que vocês precisam de uma medida mais enérgica. Vocês estão muito passivos! As pessoas continuam ignorando muito do que temos definido aqui no comitê, então algo tem de ser feito”. Assim ele finalizou, já no último minuto da reunião, não imaginando que aquela seria a sua última reunião com aquele comitê.

O caminho escolhido por Ana, que não era muito diferente do escolhido por grande parte das empresas na mesma situação, parecia ser o mais adequado. Ela investiu para ter uma equipe mais preparada, e contratou alguém com experiência para dar a equipe os aconselhamentos necessários. No entanto, aquela história parecia não caminhar para um final feliz.

As experiências do consultor, catalogadas como boas e melhores práticas para implantação da metodologia, não estavam se mostrando aderentes à cultura daquela empresa. E novamente, aquela grande massa de conhecimento acumulado por meio de treinamentos e consultoria não estava resistindo ao teste da prática.



Conheça o Learning 2.0

Ao longo do século passado, muitos profissionais e instituições, que de alguma forma figuravam como educadores do mercado, começaram a perceber a falência ou, no mínimo, as limitações das práticas do Learning 1.0. Na procura por alternativas para garantir uma aprendizagem mais real aos seus clientes, eles começaram a inserir elementos mais interativos em seus serviços.

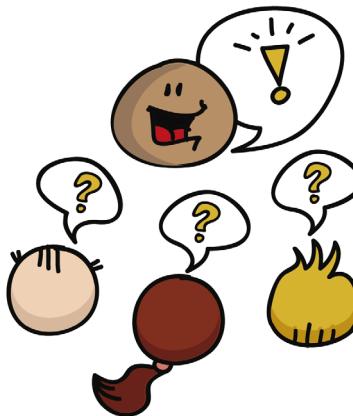
Treinamentos, por exemplo, passaram a ter currículos mais flexíveis. A ideia era justamente abrir mais espaço para os alunos trazerem para dentro da sala de aula problemas e características do seu mundo real, e contarem com a ajuda do especialista para a resolução deles.

Paralelamente a isso, o conceito de melhores e boas práticas se tornava rapidamente um dos temas quentes na indústria. E com ele, a figura do especialista ganhava ainda mais importância. Se antes os possuidores de conhecimento estavam limitados ao trabalho na academia e nas suas publicações, agora eles viam um grande e promissor mercado para trabalhar, fornecendo aconselhamentos às empresas dentro do próprio contexto de trabalho de cada uma delas.

Inspirados pela forma de atuação de seu mais famoso herói, Frederick Taylor (MCKEENA, 1995), um batalhão de novos consultores chegava ao mercado e, com eles, o nascimento do que chamo aqui de Learning 2.0.

O conceito

No Learning 2.0, há um maior investimento no diálogo e uma maior interação, principalmente no produto da aprendizagem, mas mantendo a expectativa de que o especialista seja o portador das respostas corretas a serem ensinadas. É a aprendizagem prescritiva recebendo alguns elementos da aprendizagem emergente. É onde, para aprender, você deve perguntar aos especialistas.



Learning 2.0

Os principais elementos do Learning 2.0 são:

- A aprendizagem é inserida dentro de um contexto real, que faça sentido para quem quer aprender. As perguntas e os problemas são apresentados pelos que fazem parte desse contexto.
- É esperado que os especialistas forneçam respostas adequadas para as perguntas colocadas, por meio de suas experiências e de seus estudos acumulados.
- Na maior parte do tempo, os especialistas são externos, e aconselham os profissionais locais a lidarem com os desafios apresentados. Eles, normalmente, não executam o trabalho, apenas aconselham.
- O resultado do aprendizado, quando avaliado, é feito por meio da resolução prática de um problema real.

Não há como negar que há algo de bom nesse modelo, principalmente quando discutimos contexto, pois só o fato de ele tirar a aprendizagem de um ambiente recheado de fantasias e levá-la para encarar o mundo real já é benéfico para a aprendizagem.

O domínio dos especialistas

Durante um período de cinco anos, que se iniciou logo após eu ter acumulado uma boa experiência com métodos ágeis de desenvolvimento de software, trabalhei como consultor especialista em tais métodos. Aquilo parecia fazer sentido para mim e para meus clientes, uma vez que eu tinha um conjunto de casos de sucesso nas mãos, e uma boa bagagem teórica e prática no assunto. Ao longo daqueles anos, acumulei novas histórias, mas a soma delas me fez abandonar a área de consultoria em 2011.

Ainda hoje, recebo alguns convites para fazer esse tipo de trabalho, que sempre são declinados. Quando questionado sobre a razão para tal atitude, sempre respondo que é em respeito ao dinheiro e ao tempo dos meus clientes.

Minha desilusão com o mundo da consultoria começou no mesmo momento em que percebi que, com a dinâmica do mercado de hoje, as experiências que acumulamos têm chances limitadas de serem bem-sucedidas quando aplicadas em um novo contexto. A verdade é que minhas respostas para as perguntas daqueles clientes eram apenas hipóteses, mas que, muitas vezes, pelo conflito de interesses existente no modelo de negócios de con-

sultoria, eram por mim fortemente defendidas, afinal, ninguém contrata um consultor esperando ouvir: “Depende!”, “Eu acho...”, ou “Não sei ao certo!”.

Com isso, basicamente, o que vi ao observar o mercado de consultorias é que, como consultor, você sempre estará inclinado a sugerir a solução que você mais tenha experiência, ou tenha mais relacionamento ideológico ou comercial, e não necessariamente o que realmente é melhor para o cliente.

Certa vez, conversando com um CEO de uma grande empresa brasileira do varejo sobre meu pensamento a respeito desse tipo de serviço, ouvi dele que: “Para cada empresa no mercado, há pelo menos um consultor odiado”. E isso me lembrou da famosa frase de Ferdinand Piëch, ex-CEO da Volkswagen, que disse: “Se você quer arruinar sua empresa, é só tentar corrigi-la com a ajuda de um consultor externo” (HAYK, 2012).

Pensando profundamente sobre esse assunto, pode ser relevante perguntar “Qual o papel que os consultores têm no fracasso de um projeto, na falência de uma empresa, em uma auditoria ineficiente e mesmo em uma crise financeira mundial?”

Felizmente, para eles, os consultores parecem ter uma imunidade quanto as consequências por qualquer conselho que eles dão aos seus clientes. Como Gordon Perchthold (2010) assinalou, “Poucas empresas acompanham o quanto elas gastam com consultores e compararam o resultado real com o que era esperado para assim calcular o valor convertido ou perdido com o uso de consultores”.

Como se não bastasse, a gestão que patrocinou ou escolheu os consultores não tem a motivação para acompanhar os resultados,

já que em muitas organizações, um fracasso dos consultores é visto também como um fracasso interno por aqueles que os escolheram.

Exageros ou não à parte, não precisamos de mais que uma rápida pesquisa na internet para encontrar centenas de histórias de fracasso desse modelo, incluindo algumas envolvendo as mais badaladas empresas do ramo.

Convergência prematura

Um dos maiores venenos do Learning 2.0 aparece quando as práticas extraídas das experiências dos especialistas começam a ser classificadas como **boas** ou **melhores práticas**, o que acaba por formar profissionais acomodados. Afinal, se as boas e melhores práticas já são conhecidas, para que tentar criar algo novo, certo?

Com uma coleção de melhores práticas em mãos, os trabalhadores pensam que eles têm as respostas, e por isso param de explorar a soluções muito cedo. Na ciência que estuda *swarm intelligence*, este fenômeno é chamado de **convergência prematura**, uma ameaça considerável para a evolução e a emergência, porque significa que todo recém-nascido se torna como são seus pais ou, traduzindo para o nosso contexto, todos as práticas a serem utilizadas pelos trabalhadores são impostas pelos especialistas dessas práticas.

De acordo com a teoria de decomposição de algoritmos genéticos, de David E. Goldberg, **convergência prematura acontece quando o tempo de inovação é mais longo que o tempo de popularização**. Em nosso contexto, popularização se refere a “quan-

to tempo leva para uma prática se popularizar entre os praticantes (a força imposta pela seleção)”, e tempo de inovação se refere a “quanto tempo leva para criar uma nova prática (a força gerada pelos inovadores)” (GOLDBERG, 2013).

Por exemplo, vamos supor que, em janeiro de 2014, um consultor propôs para a sua empresa uma nova prática para organizar reuniões efetivas. Em maio de 2014, esta prática se tornou popular, pois a maioria da sua organização estava realizando reuniões dessa forma. Até junho de 2015, ninguém havia proposto uma nova forma de organizar reuniões. Não houve conversa sobre isto.

Portanto, nós podemos concluir que, nesse exemplo, o assunto “reuniões da organização” está em convergência prematura, pois o tempo de inovação (dezoito meses) é maior que o tempo de popularização (cinco meses).

Acelerar o tempo de inovação é a chave para evitar uma convergência prematura, o que é realmente importante se você está trabalhando com sistemas complexos. Infelizmente, isso não é uma prioridade para consultores e outros praticantes do Learning 2.0; na verdade, é ao contrário, para esses especialistas, quanto mais você continuar a usar os processos atuais defendidos por eles, melhor.

Para ficar pior, uma pesquisa recente da Universidade de Cornell e da Universidade de Tulane apontam para que quanto mais as pessoas acreditam que elas são especialistas em um assunto, mais cedo elas param de aprender sobre o assunto, o que leva a desacelerar o tempo de inovação (ATIR, 2015). E então, nós podemos concluir que a influência dos autoproclamados especialistas pode

estimular a existência da convergência prematura nas organizações.

Mas e os profissionais locais? Por que eles não estão criando novos conhecimento e práticas para acelerar o tempo de inovação? Bem, como eu disse antes, o domínio do Learning 2.0 cria os trabalhadores conformados, não os criativos. A maioria deles sabe que o esperado deles é reunir boas e melhores práticas e seguir os especialistas.

Santo de casa não faz milagre

Acredito que todo consultor já tenha passado por uma situação semelhante a esta que vou descrever a seguir, pelo menos uma vez na sua carreira.

Era uma vez uma empresa que tinha problemas. Os profissionais internos analisaram o problema e propuseram uma solução, e essa foi rechaçada pela gestão. A gestão contratou então uma consultoria, que, ironicamente, propôs quase a mesma solução que já havia sido proposta pela equipe local, mas agora a gestão viu aquilo como uma excelente ideia.

Em praticamente todas as empresas em que eu trabalhei como consultor externo, percebia que grande parte das melhores ideias não vinha das minhas histórias ou experiências, mas sim da colaboração dos profissionais locais. De fato, os meus principais casos de sucesso nesse ramo estão recheados da participação e, muitas vezes, do protagonismo desses profissionais.

Mas o pior dessa história acontecia quando eu procurava os

executivos para dizer: “Ei, esta ideia não foi minha, mas sim de um funcionário seu! Vocês não precisavam de mim aqui. Vocês mesmos podem construir as respostas para os próprios problemas!”. E já estava habituado a receber como resposta: “Eles só conseguiram isso porque você estava aqui. Eles nunca teriam tido essa ideia sozinhos, sem a sua experiência”.

Infelizmente, tanto a estrutura do Learning 1.0 quanto a do Learning 2.0 colaboraram com a visão preconceituosa de que profissionais externos são mais experientes e, consequentemente, estão mais aptos a solucionar os problemas da empresa. No uso desses modelos, o ditado “Santo de casa não faz milagre!” ganha coro.

Dormindo com o inimigo

Design Thinking, Agile, Kanban, Beyond Budgeting, Lean Startup, Change Management, Scrum, Holocracia, Beta Codex, Culture Hacking, Lean, Management 3.0, User Experience, e muitos mais. Todas essas ideias altamente alinhadas com a complexidade do século XXI, mas que, paradoxalmente, vêm sendo **ensinadas** ao mercado por **especialistas** que praticam estratégias de aprendizagem, ou melhor, de ensino, dignas do século XX, ou anterior a isso.

Para Jay Cross (2006), “Estamos vendendo **snake oil**”. E por concordar com ele, em 2010 iniciei uma jornada de pesquisas e experimentos que resultaram no que chamo de **Learning 3.0**, um modelo alternativo que lhe ajudará a ter processos de aprendiza-

gem adequados ao conteúdo que você, profissional criativo, precisará aprender nestes tempos de complexidade.

Iniciativas de aprendizagem prescritiva sempre estarão presentes para, talvez, nos ajudar com os primeiros passos em um novo assunto, adquirir o básico. Mas passado isso, precisamos encarar o mundo real com estruturas de aprendizagem emergentes. Afinal, não podemos mais falar uma coisa e praticar outra.



Recapitulando

- No Learning 2.0, há um maior investimento no diálogo e uma maior interação, principalmente no produto da aprendizagem, mas mantendo a expectativa de que o especialista seja o portador das respostas corretas. É a aprendizagem prescritiva recebendo alguns elementos da aprendizagem emergente. **É onde, para aprender, você deve perguntar aos especialistas.**
- Como consultor, você sempre estará inclinado a sugerir a solução que você mais tenha experiência, ou mais relacionamento ideológico ou comercial, e não necessariamente o que realmente é melhor para o cliente. Mas na dinâmica do mercado atual, as experiências que acumulamos têm chances limitadas de serem bem-sucedidas quando aplicadas em um novo contexto.
- Tanto a estrutura do Learning 1.0 quanto a do Learning 2.0 colaboraram com a visão preconceituosa de que profissio-

nais externos são mais experientes e, consequentemente, estão mais aptos a solucionar os problemas da empresa. No uso desses modelos, o ditado “Santo de casa não faz milagre!” ganha coro.

Referências

ATIR, Stav. *Self-proclaimed Experts More Vulnerable to the Illusion of Knowledge*. APS - Association for Psychological Science, 20 Jul. 2015. Disponível em: <<http://www.psychologicalscience.org/index.php/news/releases/self-proclaimed-experts-more-vulnerable-to-the-illusion-of-knowledge.html>>.

CROSS, Jay. *Informal Learning: Rediscovering the Natural Pathways That Inspire Innovation and Performance*. San Francisco: Pfeiffer, 2006.

GOLDBERG, David E. *The Design of Innovation: Lessons from and for Competent Genetic Algorithms (Genetic Algorithms and Evolutionary Computation)*. Second Printing. New York: Springer Science + Business Media Dordrecht, 2013.

HAYK. *What is traditional consultancy and why it mostly fails*. Failures – exposed, reflected, considered, Wordpress, 17 Jul. 2012. Disponível em: <<https://fail92fail.wordpress.com/2012/07/>>.

MCKEEENA, Christopher D. *The Origins of Modern Management Consulting*. The Business History Conference. In: The History of Management Consulting, 1880-1980 (dissertation), The Johns Hopkins Univer-

sity, 1995. Disponível em: <<http://www.thebhc.org/sites/default/files/beh/BEHprint/v024n1/p0051-p0058.pdf>>.

PERCHTHOLD, Gordon. *Were consulting firms culpable for financial crisis?*. Maio 2010. Disponível em: <<http://finextra.com/blogs/fullblog.aspx?blogid=4101>>.



6

Learning 3.0, ou compartilhar é o novo ensinar



Histórias e ideias mais que conselhos e ensinamentos

Vamos retomar neste ponto a história da Ana Flávia e sua reunião com o diretor de vendas, William, na qual ela fazia um balanço da situação.

Ela disse: “Nossa leitura, após todos estes acontecimentos, William, é de que a metodologia, se adaptada, pode sim ser útil para nós. A prova disso é que, mesmo após termos rompido com a consultoria e abortado a estratégia de implantação por ela sugerida, continuamos a utilizar algumas de suas práticas e, surpreendentemente, fomos apoiados pelas equipes na manutenção de tais práticas”.

E ela complementou: “Fazendo um balanço do que fizemos até aqui, até para tentar justificar parte do investimento, os treinamentos foram úteis para nos dar o básico, nos fazer entender se era daquilo de que precisávamos. Tudo bem que a proposta era outra, era de nos deixar aptos a praticar o processo, e isso não aconteceu. É verdade também que o investimento foi muito alto para termos o básico, mas, enfim, pelo menos como ferramenta esclarecedora, o treinamento cumpriu seu papel”.

William, o diretor de vendas, estava tenso com a situação. Após o abandono do processo de implantação da metodologia, as vendas davam sinais de recuperação, mas a atmosfera não era boa: eles tinham perdido alguns vendedores-chaves; os processos começavam a repetir vícios antigos; e seus pares, diretores de outras áreas, já o olhavam com desconfiança em razão desses percalços.

Ele argumentou: “Ana, entendo o que você me diz! Mas quando liberei mais verba para você investir em treinamentos avançados e consultoria, era justamente para você colocar a metodologia para funcionar na prática, e parece que, de lá para cá, o cenário apenas piorou”.

Ana concordava com William, mas precisava dar clareza à situação: “Você está certo, William! E aqui assumo o meu erro. Por mais que eu tenha diversas restrições a algumas atitudes tomadas pelo consultor que contratei, creio que o maior culpado disso tudo fomos nós mesmos. Tanto no treinamento avançado quanto na consultoria, estávamos sedentos por soluções prontas. Queríamos **adquirir** respostas para os nossos problemas em vez de construí-las, e aí acho que foi o nosso maior erro”.

William contra-argumentou: “Mas Ana, o propósito desse tipo de serviço é justamente encurtar nosso caminho, fazer com que não incorramos em erros já cometidos. Um bom consultor deve aconselhar bem, dar sim respostas prontas, baseando-se em sua larga experiência”.

Ana rebateu: “Eu também pensava assim William, mas não sei mais. O que você disse funcionaria muito bem se o fator **pessoas** não fosse tão forte no que estamos tentando fazer. Penso que as experiências, de sucesso ou não, que os consultores nos trazem foram praticadas por pessoas diferentes, em ambientes diferentes. Mas pessoas não são máquinas! Então, o que não funcionou para ele em uma empresa pode ser a melhor solução para nós, e o que funcionou para ele quando trabalhou com outras pessoas pode ser a pior opção para nós. Portanto, em um cenário no qual pessoas estão no cerne do trabalho a ser feito, creio que os conselhos e ensinamentos dados por um consultor são tão relevantes quanto a opinião de qualquer outra pessoa inserida no contexto”.

Ana tinha colocado William para pensar, pois muitas das suas colocações faziam sentido. No entanto, ambos não tinham muito tempo para reflexão e, nesse momento, William teve de acrescentar um pouco de pressão na conversa.

Ele questionou: “Bem, Ana, preciso entender qual é o caminho que você pretende seguir. Até porque, como você sabe bem, dei-lhe todo o apoio possível nessa empreitada, mas a margem está zerada. E agora, o que vai ser? Contratar outra consultoria? Abandonar a metodologia? Procurar outra? Cancelar tudo? Enfim, qual a sua estratégia?”.

Ana foi sincera ao dizer que não sabia, que estava um pouco desorientada com tudo aquilo. Finalizou pedindo o prazo de uma semana para dar um rumo para aquele trabalho, pois precisava conversar com outras pessoas, e refletir sobre o assunto.

Uma longa noite

Na noite daquele dia, já em casa, Ana continuou a sua maratona pela internet à procura de algo que lhe desse uma luz. Ela queria conversar com pessoas reais que estavam tentando fazer algo parecido com aquilo. Ela estava procurando pessoas isentas que não quisessem lhe vender as suas ideias, apenas compartilhar o que elas haviam feito.

Ela queria ouvir também: “Não sei!”; “Me dei mal!”; “Pode ser que não funcione.”; “Tentei assim...”; “Fiz besteira!”. Enfim, o que ela queria era conversar com pessoas que estivessem no mesmo degrau que ela, que não tivessem interesse em lhe convencer de nada, e que, em vez de ensinar ou aconselhar, estivessem mais interessadas em compartilhar.

Com esse objetivo, sua primeira decisão foi de que nada mais que lesse ou ouvisse sobre a aplicação de tal metodologia seria considerado resposta para os seus problemas, mas sim hipóteses. Ela percebeu que, em grande parte, o problema estava no olhar que ela e os seus colegas colocavam sobre os tais “especialistas”, esperando sempre por respostas.

Nessa linha, concluiu também que, para construir o conheci-

mento necessário para dar a resposta que William precisava, ela deveria adicionar **diversidade** em suas pesquisas, colhendo várias opiniões diferentes e, muitas vezes, saindo do assunto **metodologia**, já que, em grande parte, os seus desafios esbarravam principalmente no assunto **seres humanos**.

Ana invadiu a madrugada pesquisando e colecionando artigos, vídeos e opiniões espalhados pela internet, livros e revistas que fossem relevantes para as suas dores. Fazendo uma imersão no material selecionado, ela estabeleceu conexões entre eles e, mais importante, com a sua própria realidade, mas sem buscar respostas, apenas dando sentido àquelas informações.

Olhando para fora

Uma coisa importante que emergiu enquanto ela fazia as conexões foi o seu desejo de encontrar algumas pessoas e empresas que compartilharam suas histórias no material que ela havia encontrado. Como resultado, ela entrou em contato com algumas delas e ficou impressionada com o tipo de recepção que recebeu.

Claro que algumas não responderam, enquanto outras disseram que elas não tinham tempo ou a vontade de falar sobre isso, mas a maioria das pessoas que ela contatou estava extremamente desejosa de compartilhar um pouco mais sobre sua história, seja por mensagens, bate papo ou até mesmo convidando-a até a sua empresa.

Ana passou vários dias visitando as empresas e interagindo com os trabalhadores que haviam passado por situações seme-

lhantes com aquela da sua empresa. Ela teve conversas aprofundadas durante essas visitas e estava impressionada com o número de boas conexões e entendimentos que ela conseguiu fazer, até mesmo com as histórias fora da área de vendas ou do contexto de implementação da metodologia.

A exposição

Na semana seguinte, Ana reservou uma sala de reunião para usar integralmente durante alguns dias e, em seguida, enviou mensagem para as pessoas que haviam feito parte do comitê, e também para aquelas que haviam tido algum tipo de contato (positivo ou negativo) com a metodologia. Nessa mensagem, ela as convidava a visitar aquela sala em algum dos dois dias seguintes, a qualquer hora. Ela também deixava claro que não era uma espécie de reunião, mas sim, uma visita para apreciar um material que ela tinha organizado.

A reação de cada pessoa que entrava na sala era muito semelhante: espanto! Havia papéis, imagens, recortes e posters fixados nas paredes. Havia também vídeos e áudios, que podiam ser reproduzidos pelo visitante.

As pessoas ficavam sem entender o que era aquilo, ficavam paralisadas. Ana então as conduzia na visita àquela “exposição”, e logo o visitante entendia do que se tratava, começando então a se mostrar curioso com cada um dos pontos ali expostos.

No material fixado, ela havia organizado algumas situações do

cotidiano das suas equipes de vendas, e outras que haviam ocorrido no processo de implantação da metodologia. Conectou-as com o material publicado por outras pessoas que passavam por situações semelhantes, ou que tivessem vindo das visitas que ela havia feito a outras empresas.

Esse material reunia opiniões diversas e, muitas vezes, conflitantes em diversos dos pontos expostos. As conexões mostravam, por exemplo, que algo que era colocado como uma prática de sucesso por uma pessoa era narrada como causa de fracasso por uma de outra empresa. Era natural os visitantes, como numa exposição artística, pararem em frente ao material que mais despertasse interesse, talvez por lhes remeter a uma situação vivida, passando ali vários minutos refletindo sobre o que estava lendo, e fazendo conexões.

Ana aprendeu muito ao conectar todo aquele material com seu mundo real, e aprendeu mais ainda ao longo da exposição, quando pedia para as pessoas compartilharem suas impressões sobre o que tinham aprendido ali. Uma ocorrência latente foi a quantidade de introspecções que aconteciam enquanto as pessoas relacionavam aquelas informações com as suas próprias experiências.

Muitos compartilharam que agora entendiam porque uma situação específica tinha acontecido ao longo da implantação da metodologia, e praticamente todos tinham opiniões sobre o que tinham feito de errado, e para aonde deveriam ir agora. E essa era a intenção de Ana quando decidiu organizar todo aquele material em uma espécie de exposição: fazer com que todos aprendessem, tirassem as suas conclusões e, de alguma forma, se apropriassem dos próximos passos.

Ao se desiludir com a figura dos especialistas e, principalmente, com a expectativa que se cria de que são eles os portadores das respostas para os seus problemas, ela se viu sem rumo, sem saber o próximo passo a dar, pois até então esse era o jeito com o qual ela tinha aprendido a aprender. Decidida a não ouvir mais respostas, mas sim colecionar ideias, ela fez uma intensa pesquisa e organizou um rico material com relatos e impressões de outros profissionais que, relativamente, se encaixassem no contexto pelo qual sua empresa passava.

E ao decidir compartilhar tudo isso com as pessoas da empresa, Ana multiplicou as possibilidades de aprendizagem, pois permitiu que mais conexões e interpretações fossem feitas, gerando assim novas ideias. Ela nem conhecia o termo, mas naquele momento começava a **facilitar** a aprendizagem de sua equipe e, explicitamente, a promover a aprendizagem emergente.



Conheça o Learning 3.0

A complexidade do mercado atual nos mostra que mesmo problemas antigos e já solucionados, quando reaparecem, precisam de novas respostas, pois estão em contextos cada dia mais voláteis e imprevisíveis. Em cenários como esse, aprender representa ir muito além de adquirir conhecimento existente e, como cita Marilyn M. Taylor (2011), ao cunhar uma definição para o termo *aprendizagem emergente* torna-se necessário: “criar novo conhecimento continuamente sempre que encontramos novas condições e desafios”.

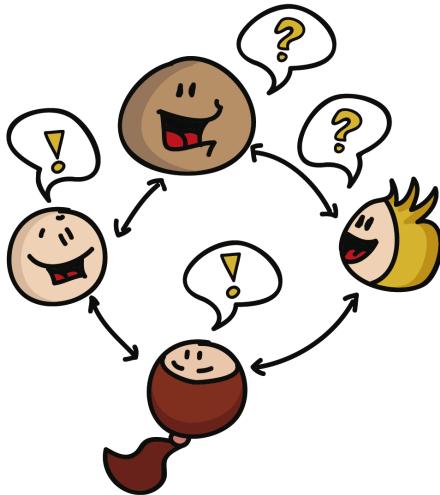
Capacitar pessoas a serem criadoras de novo conhecimento nunca foi o objetivo do Learning 1.0; pelo contrário, o foco sempre esteve na transferência e consequente padronização de conhecimento. Já no Learning 2.0, a ideia é fazer perguntas contextualizadas aos especialistas, o que desenvolve nas pessoas a habilidade de questionar, porém o conhecimento continua sendo fornecido, e não construído.

- Learning 1.0 → Os especialistas definem a pergunta e a resposta.
- Learning 2.0 → Os alunos definem a pergunta, os especialistas definem a resposta.

Aprender a criar conhecimento se tornou, portanto, uma necessidade para o profissional criativo conseguir enfrentar os desafios do século XXI. O chamado para a revolução na aprendizagem está lançado: precisamos reaprender a aprender!

O conceito

No Learning 3.0, o produto da aprendizagem deixa de ser determinado por especialistas, e passa a emergir tomando-se por base os desafios encontrados no mundo real. O processo de aprendizagem é inclusivo, promovendo o confronto de múltiplas perspectivas. É a raiz da aprendizagem emergente. É onde, para aprender, você deve compartilhar.



Learning 3.0

Os principais elementos do Learning 3.0 são:

- A aprendizagem acontece com o trabalho, e não fora dele.
- Aquele que aprende passa a ser protagonista, tendo maior (ou total) influência no produto e no processo da aprendizagem.
- A aprendizagem emerge a partir da conexão de histórias, ideias e prática, e da discussão igualitária em volta do mundo real.
- O desafio às práticas conhecidas é estimulado a partir do intencional confronto de múltiplas perspectivas.
- Visualizar o aprendizado é mais importante do que medi-lo.

Costumo comentar que, em meus últimos meses trabalhando como consultor, na verdade eu estava fazendo um papel de “guia turístico de experiências ágeis”.

Após perceber e me decepcionar com a relação conflituosa que havia entre os meus conselhos e os problemas do cliente, decidi adicionar uma forte dose de diversidade nos meus serviços. Quando um cliente vinha a mim com um problema, eu, como esperado, compartilhava a minha experiência, mas, de imediato, entrava em contato com outras empresas nas quais possuía conhecidos que passavam ou haviam passado por desafio semelhante.

No entanto, em vez de fazer as perguntas e coletar as respostas, para depois compartilhá-las, eu marcava uma visita do meu cliente àquelas empresas, para que eles, os praticantes inseridos no contexto, conversassem sobre os pontos relevantes, compartilhassem histórias e ideias, e discutessem no mesmo nível, sem a minha intervenção. Organizava visitas em três ou quatro empresas e, ao final, era certo: meu cliente tinha construído as suas próprias respostas, o aprendizado havia emergido!

No meu último mês prestando consultoria, enviei uma mensagem para todos os meus clientes remanescentes explicando os motivos de eu abandonar aquela prática, e no último parágrafo escrevi algo assim: “Meu último conselho é: **sejam protagonistas de seu próprio aprendizado, pois esse é o único caminho para vocês enfrentarem os desafios deste século**”.

Logo após abandonar os serviços de consultoria, comecei a fazer experimentos envolvendo diferentes estratégias de aprendizagem. A ideia era entender melhor a razão pela qual aqueles *tours*

funcionavam tão bem, e explorar novas possibilidades.

Um dos mais interessantes experimentos que fiz foi com um grupo de dez pessoas, de diferentes empresas, que queriam aprender mais sobre *Customer Services*. Entrei em uma lista de discussão sobre o assunto e comecei a me conectar com as pessoas interessadas no tópico e, baseando-me no que eu lia nas discussões, disparava convites a algumas delas explicando sobre o meu experimento. Escolhi, propositalmente, uma área fora do meu contexto para eu poder (como facilitador, e não especialista) focar no processo de aprendizagem, e não no produto.

Na nossa primeira reunião presencial, tínhamos uma lista priorizada de temas a serem discutidos. Eu, facilitador, apresentei o primeiro tema, e pedi para cada um expor os problemas que estavam enfrentando naquele tema.

Depois que cada pessoa falava um pouco sobre o seu problema, eu pedia para aqueles que estivessem passando por problemas semelhantes se manifestassem, contando um pouco de sua história, e que nela incluisse a forma pela qual tentou enfrentar o problema e os resultados observados. Após as histórias, eu pedia para a pessoa comentar se achava que algo naquelas histórias fazia sentido de ser experimentado em seu contexto. E indo além, se ao ouvi-las, havia levado alguma nova ideia a emergir. Então, o ciclo se repetia com o problema seguinte.

Deixando de lado a dificuldade que tivemos para manter o foco e a disciplina nas discussões – o que me levou a criar a ferramenta **Learning Canvas**, que será apresentada no *Capítulo 8* – o resultado foi fantástico! Muito aprendizado emergiu ao longo das

discussões, e a atmosfera de colaboração que naturalmente surgiu ali motivou os participantes a quererem compartilhar as suas ideias e as suas histórias.

Um dos participantes comentou: “O que aprendi sobre Customer Service aqui, nesta manhã, terá mais utilidade prática que o que me ensinaram em um ano de MBA”. E ecoava pela sala: “Quando será nosso próximo encontro?”.

Assim percebi que tinha em mãos algo muito rico a ser explorado, algo realmente adequado para o processo de aprendizagem dos profissionais criativos vivendo em um mundo complexo. Esses eventos deram origem ao que chamo hoje de **Learning Shots**, que será comentando ainda neste capítulo, e apresentado em detalhes também no *Capítulo 8*.

Assumir o protagonismo da sua aprendizagem, sendo assim responsável pela descoberta das perguntas e pela construção das respostas, é o primeiro passo para a prática do que chamo de **Learning 3.0**. Conceito este que propõe a aplicação da **aprendizagem emergente** inserida no contexto daquele que aprende.

Learning 3.0 → O aprendiz define a pergunta e a resposta.

É importante frisar, no entanto, que no Learning 3.0 as respostas não mais poderão ser pautadas na pura experiência de um especialista, mesmo que ele seja o próprio praticante. Nesse modelo, independentemente de sua experiência, você precisará construir um novo conhecimento a partir do confronto de opiniões, ideias e experiências diversas.

O fluxo

Se por um lado não será mais possível responder aos novos desafios com respostas já conhecidas, por outro, neste novo mundo, temos uma infinidade de informações disponíveis, e conectá-las tem sido uma das melhores estratégias para se construir boas respostas para os problemas mais atuais.

Gil Giardelli chama esse processo de *Content Mashups*: “Com a internet, qualquer pessoa pode encontrar qualquer informação sobre um determinado tópico. Com frequência, não precisamos criar novo conteúdo, porque todas as partes que precisamos já existem. **Mashups** permitem-nos acessar estes pequenos pedaços de informação relevante, colocando-as juntas e formando uma nova combinação adequada para a real necessidade” (GIARDELLI, 2012).

Logicamente, esse processo não se limita às informações espalhadas pela internet por meio de artigos, podcasts e afins. Hoje temos mais livros disponíveis do que nunca, e um bom hábito para a aprendizagem do profissional criativo é ler sempre mais que um livro por assunto, pois assim a seleção e a conexão de conteúdo acontecem de maneira mais rica.

Nessa linha, Jurgen Appelo comenta que, quando quer aprender algo novo, seja criar o hábito de correr ou conhecer um novo framework para o seu negócio, ele sempre parte para a leitura de vários livros sobre o mesmo assunto de autores, famosos ou não. Outra estratégia usada por ele é a de ler vários livros paralelamente, selecionando o que, de cada um, faz mais sentido para o problema que quer resolver, o que enriquece a conexão das informações (APPELO, 2009).

A estratégia de Jurgen seria um grande problema para Paulie Harter, arquiteto britânico que odeia ler livros: “Eu sei da importância dos livros, mas eu simplesmente não gosto de lê-los! Não consigo me concentrar, não consigo terminá-los, ou melhor, começá-los também é um problema”.

Paulie, profissional criativo apaixonado pelo seu trabalho, sofreu durante muitos anos por causa dessa dificuldade com os livros: “Cheguei a frequentar médicos para ver o que acontecia comigo, pois, mesmo sendo um profissional competente, eu via isso como uma limitação que poderia me custar no futuro”.

Conselhos, coaching, terapia... nada “resolveu” o seu problema. Ele concluiu, então, que não havia nenhum problema a ser resolvido, e decidiu buscar, por meio das suas virtudes, um meio que lhe desse o mesmo que os livros dão aos que os apreciam. Ele pensou: “Basicamente, um bom livro nada mais é que a narração de um determinado conhecimento ou história, que resulta na inspiração ou aprendizado de outra(s) pessoa(s). Bem, e onde mais eu poderia encontrar conhecimento e histórias que pudessem me inspirar?”. Ele tinha encontrado a resposta!

Paulie é hoje conhecido como o “arroz de festa” dos encontros e eventos de sua área: “Faço parte de diversas comunidades, presenciais e online. Tenho catalogado diversos eventos de arquitetura e participo da maioria deles. Visito empresas, obras, universidades, e os mais diversos lugares, sempre procurando interagir com as pessoas. Estou o tempo inteiro me conectando com elas, contando minhas histórias e escutando as delas, discutindo conceitos, inspirando e sendo inspirado. Faço isso deliberadamente”.

De fato, conheci Paulie enquanto escrevia parte deste livro em um pequeno pub, em Macclesfield. Ele se aproximou da mesa na qual eu estava sentado e, simpaticamente, perguntou: “Ei rapaz, o que há neste computador de tão interessante que o faz ignorar o mundo aqui fora?”.

De forma desajeitada, respondi que estava escrevendo um livro. O que se sucedeu à minha resposta foi uma tarde inteira de conversa riquíssima. Ao nos despedirmos, comentei: “Paulie, só fico triste com uma coisa: você nunca lerá meu livro!”. Ao que ele prontamente respondeu: “Para que eu precisaria, depois de tudo que conversamos hoje? Alex, para mim, cada pessoa é um livro ou até mesmo uma coleção deles”.

A história de Paulie reforça o que discutimos no *Capítulo 1* sobre autoconhecimento. Ele, sendo uma pessoa extremamente social, decidiu utilizar tal “superpoder” para compensar o que não conseguia por meio dos livros. Ele foi além dos conteúdos publicados, e passou a construir conhecimento por meio da interação com pessoas, dentro do que Tony Bingham e Marcia Conner (2010) apontam como **Construtivismo Social**: “Quando você se engaja com outras pessoas, você cria um entendimento próprio do que está sendo discutido. Então, o entendimento de outra pessoa complementa o seu, e juntos vocês começam a traçar uma interpretação inteligente do assunto”.

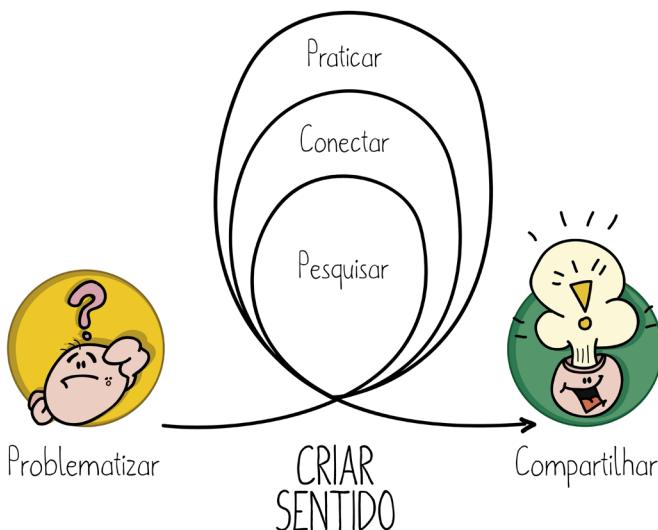
E é normalmente nessa interação que emergem respostas atuais, apropriadas para o desafio em questão. O fluxo do Learning 3.0 representa justamente essa nova dinâmica pela qual os profissionais criativos vêm aprendendo.

No Learning 3.0, a construção de conhecimento se inicia to-

mando por base um problema ou desafio do mundo real, que é o que chamamos de **problematização**. Daí segue em um processo que chamamos de **criação de sentido**, é onde ele dá sentido ao material organizado ao confrontá-lo com o seu mundo real.

As práticas mais comuns nesse processo são a **pesquisa**, **conexão** e **prática**. Não existe uma sequência correta para essas atividades, nem é necessário que todas essas atividades sejam aplicadas. O ciclo de aprendizado só se completa após o **compartilhamento** do conhecimento construído.

FLUXO DE APRENDIZADO



O Fluxo Learning 3.0

Compartilhar é fundamental para a aprendizagem emergente continuar viva, pois é a partir daí que você colherá novas opiniões, que serão conectadas por você novamente, criando assim ainda mais conhecimento. Quanto mais você se aprofundar nesse fluxo, mais aprendizado emergirá, e mais possíveis respostas e novos desafios encontrará.

Muitas dessas descobertas acabam iniciando novos fluxos, o que corrobora com a colocação de Marilyn M. Taylor (2011): “A aprendizagem não é previsível nem controlada, ela surge frente a uma situação problemática que encontramos”.

André Faria, o CEO da Bluesoft, é um praticante desse fluxo de aprendizagem: “[problematizar] Quando defronto com um novo desafio, [pesquisar] uma das primeiras coisas que faço é investigar pela internet quem são as pessoas que têm liderado as discussões sobre esse tema. Então, busco em diversas fontes boa parte do material que elas produziram, e passo a segui-las nas redes sociais para acompanhar o que compartilham. [conectar] Depois de reunir todo esse material e estudá-lo, priorizo o que reuni e começo a preparar o meu próprio material sobre o assunto, que é onde adicionarei meu próprio olhar naquilo que aprendi. [compartilhar] Feito isso, compartilho o material por meio de posts, podcasts, slides, palestras, e afins”.

Perceba que o último passo do processo de aprendizagem do André enriquecerá o segundo passo de outra pessoa, pois agora o que ele compartilhou será selecionado por outros, que vão fazer as suas próprias conexões e compartilhá-las, e assim, sucessivamente. Concluímos, então, que quando a aprendizagem é desen-

volvida tomando-se por base o Learning 3.0, ela ocorre de forma mais viral que social.

Realizar o trabalho de pesquisa e conexão utilizando como entrada as histórias, as opiniões e as experiências de outras pessoas, sem dúvida é o fluxo mais comum entre os profissionais criativos. No entanto, também é comum entre esses profissionais realizar estes passos em uma ordem diferente.

Marin Janello, que produz e dirige filmes curta metragem no Chile, diz que quando quer aprender sobre algo, começa a colecionar diversas informações em um processo que beira o caos.

Ele disse: “Certa vez, eu precisava fazer uma cena extremamente romântica em um dos meus filmes, e isso era algo muito novo para mim. No início, reuni diversos materiais que iam de artigos, fotografias, recortes, até uma carta de uma ex-namorada. Enquanto eu intermediava a **comunicação** daquelas peças, uma quantidade absurda de novo conhecimento emergiu. Mas eu sentia a falta de algo que pudesse validar algumas daquelas ideias. Simplesmente compartilhá-las não seria suficiente, pelo menos não naquele momento, então eu parti para a prática, realizando experimentos com elas”.

Em seu processo de aprendizagem, Marin contorna sequencialmente pesquisa, conexão e prática até que tenha em mãos algo que julgue conclusivo para **compartilhar**. Há ainda aqueles que preferem partir do problema diretamente para a prática, e só depois fazer a pesquisa e a conexão, já se baseando no resultado da prática, conectando-se com mais material.

Esse é o caso do programador Hugo Corbucci, que sente a

necessidade de construir algo enquanto aprende: “Se for aprender alguma técnica nova, eu preciso tentar. Eu gosto mesmo é da prática, e é com ela que mais aprendo”. Nesse caso, Hugo faz um contorno pela margem do nosso fluxo, começando com a prática e, só depois disso, parte para a conexão do conteúdo.

Independentemente da sequência e direção dos fluxos que cada pessoa realiza quando personifica o seu processo de aprendizagem, o importante é observar quatro claras tendências existentes por trás do aprendizado dos profissionais criativos. Eles:

- são os protagonistas (agente e beneficiário) do próprio aprendizado;
- problematizam o que precisa ser aprendido;
- aprendem de forma integrada com o seu mundo real;
- compartilham o que aprenderam.

Os princípios

Um ponto em comum entre todas as propostas “3.0” que vêm sendo publicadas é o de que **a principal característica do mercado do século XXI é a imprevisibilidade**. De fato, isso acontece justamente por ser esse novo mundo tão conectado, e com acesso tão fácil a uma quantidade quase que ilimitada de informações. Isso, para boa parte de nós, profissionais forjados com a mentalidade do século passado, é algo assustador, conflitante e indesejado, pois, na nossa mente velha, quanto menos experiências

desconhecidas, melhor.

Um ambiente imprevisível é aquele em constante mudança e, consequentemente, em constante aprendizado. Portanto, se há mudança, há necessidade de se aprender e, se há pessoas aprendendo, a probabilidade de mudança aumenta exponencialmente.

Nessa linha, Friedlander (1983) diz que: “Mudança é a filha da aprendizagem”. E Marilyn M. Taylor (2011) afirma: “Se formos capazes de confiavelmente repetir o mesmo comportamento no mesmo contexto, nós não estamos aprendendo, mas sim realizando”.

Ou seja, se o ambiente é estável, não preciso aprender, bastando repetir o que já sei. Se aprendo, começo a enxergar diferentes possibilidades para o que estou realizando e, consequentemente, começo a provocar mudança que, então, aumenta a imprevisibilidade do ambiente. Sendo assim, quanto mais se aprende em um ambiente, mais imprevisível ele se torna e, talvez por isso, em um período de tão desejada previsibilidade, Henry Ford (2009) tenha falado: “Por que sempre que solicito um par de braços, ele vem com um cérebro junto?”.

Um grande problema desse período de transição de mentalidade é que, sendo fiel à nossa “velha mentalidade” avessa a mudanças, muitas vezes tendemos a distorcer a realidade na busca pelo tão desejado sabor da previsibilidade. Estamos vendo isso acontecer em todos os campos, da economia à gestão de projetos, da política às escolas.

Mas é necessário encarar a realidade e assumir o simples fato de que, nesse novo mundo, você, muitas vezes, não sabe o que está acontecendo, e sabe menos ainda sobre o que pode acontecer a

poucos passos à frente. Isso tem um impacto enorme na forma pela qual aprendemos, pois tamanha imprevisibilidade nos força a re-posicionar a aprendizagem, colocando-a no centro de nossas vidas.

Podemos concluir, então, que essa nova mentalidade que precisamos construir **deve ser capaz de promover aprendizagem a uma taxa igual ou superior à taxa de mudanças no nosso ambiente.**

Inserir o fluxo do Learning 3.0 na nossa rotina de aprendizagem por si só vai desenvolver algumas das habilidades de que precisamos. No entanto, visualizar alguns dos hábitos que nos levarão a essa *nova mentalidade* pode nos ajudar a intensificar essa mudança.



Aprenda no mundo real

Aprenda no mundo real: diferentemente do profissional industrial, que muitas vezes é treinado para repetir ações conhecidas durante a execução, o profissional criativo aprende grande parte do que é necessário para fazer o seu trabalho ao mesmo tempo em que trabalha.



Se aprofunde apenas no
que está à sua frente

Se aprofunde apenas no que está à sua frente: os profissionais criativos devem investir aprendizado apenas nos fundamentos daqueles temas que, de forma geral, os interessem, ou que acreditam poder ser úteis no futuro. E devem deixar para se aprofundar na aprendizagem daquilo que se mostrar necessário para realizar o trabalho que está à sua frente.



Seja o protagonista da sua aprendizagem: os profissionais criativos constroem processos de aprendizagem adequados a quem eles são, como aprendem, como se sentem naquele momento, e ao contexto em que estão inseridos. Só assim se tornarão protagonistas da própria aprendizagem.



Compartilhe! Essa é a melhor forma de aprender: quando você compartilha, você convida pessoas para uma conversa. Essa conversa, naturalmente, iniciará ou dará continuidade a um processo de aprendizagem, e é aí que todos ganham. Quanto mais você compartilha, mais se abre para experiências sociais e, consequentemente, mais oportunidades de aprendizagem surgirão à sua frente.



Otimize suas redes de aprendizagem: a maior parte dos profissionais criativos que conversei citou fazer parte de alguma dessas redes, e investir boa parte da sua energia nelas. Fazem isso por considerarem tal investimento como um dos de maior retorno quando o assunto é aprendizagem.



Ideias são tão importantes quanto experiências: o profissional criativo aprende melhor quando, no seu processo de aprendizagem, organiza e conecta as informações sem distinção. Fontes de inspiração e de conhecimento para a resolução do seu problema podem estar em ideias de pessoas que nunca passaram por tal situação, ou que sequer viveram em um contexto similar ao seu.



Visualizar o aprendizado é melhor do que medi-lo: nossa velha mentalidade continuará nos cobrando por ferramentas de medição do nosso aprendizado, mas temos de evitar, ao máximo, cair nessa armadilha. Na minha experiência, tenho visto que ferramentas que ajudem a visualizar a aprendizagem acontecendo são muito mais eficientes e, normalmente, saciam o desejo por comprovar o aprendizado.



Aprenda em harmonia com seu cérebro: o nosso cérebro é a peça central para fazer um processo de aprendizagem ser bem-sucedido. Logo, se você é um profissional do conhecimento, precisa entender como o seu aprendizado ocorre fisicamente, precisa entender quais condições são favoráveis para o seu cérebro colaborar com o seu aprendizado.

Compartilhar é melhor que ensinar

“Como posso saber o que penso antes de ver o que eu digo?” é uma famosa frase de Graham Wallas (2014), apontando que é no ato de **dizer** que nós tendemos a organizar cognitivamente o que pensamos, sendo esse, portanto, um passo importante no processo de aprendizagem.

Isso, no entanto, nos moveu em busca de mais oportunidades para **dizer** o que sabemos, e muitos de nós as encontramos na prática do ensino. Não é à toa que o contraditório termo: “ensinar é a melhor forma de aprender” se popularizou. Digo contraditório, e até certo ponto egoísta, porque se quem melhor aprende é quem está ensinando, o que está acontecendo com aqueles que estão ouvindo?

Muitos de nós assumimos essa prática até de forma bem-intencionada, enxergando que ao ensinar estamos compartilhando conhecimento. Mas o problema já começa com uma simples visita ao dicionário:

Ensinar → Instruir sobre.

Compartilhar → Participar de.

Não há como negar que, quando você se propõe a ensinar, naturalmente assume o papel do especialista, de quem vai instruir sobre um tema. Você é o instrutor, o especialista, e todos o veem como tal. Você é quem vai **fornecer as respostas corretas** sobre aquele tópico.

Compartilhar, no entanto, é diferente. Quando você o faz, transfere a responsabilidade de decisão para aquele que está com o problema. Você não está em uma posição de convencê-lo; em vez disso, você apenas compartilha as suas histórias e as suas experiências, preferencialmente enquanto outras pessoas também o fazem, e o deixa fazer as conexões necessárias para a construção das próprias respostas, tornando-o protagonista do próprio aprendizado.

A frase de Wallas continua viva, aliás, ela tem uma forte influência no fluxo do Learning 3.0. No entanto, **precisamos enxergar melhores formas para dizer o que pensamos**.

Eternamente nos nossos corações, Luca Bastos, profissional bastante conhecido na comunidade de tecnologia no Brasil, usou o compartilhamento, e não o ensino, como forma de materializar tal frase: “Para consolidar o conhecimento adquirido com os livros, sempre compartilho os meus estudos, pois assim ordeno as ideias na cabeça e realmente aprendo”.

A seguir, listo algumas ideias para você dizer o que pensa e aprender com isso, mas sem cair nas armadilhas de se colocar como um especialista no assunto:

- Utilize canais mais democráticos, nos quais fique claro que a sua opinião é apenas uma no meio de muitas outras, e nos quais seja fácil para as pessoas confrontarem o que você está dizendo com outras opiniões sobre o mesmo tema.
- Utilize narrativa nas suas colocações, e evite excesso de teorização. A narrativa é mais agradável para quem ouve,

- além de dar um sinal claro de que você está falando sobre **a sua história**, e não sobre **a verdade para a humanidade**.
- Participe de eventos nos quais, em vez de ouvir celebridades ou falar como uma, você possa interagir continuamente com outros participantes, compartilhando as suas histórias e as suas ideias, conectando aprendizado e criando conhecimento.
 - Abra as portas da sua empresa para os outros conhecerem o seu mundo real e ouvirem as suas histórias *in loco*.

Conclui-se, então, que na ótica do Learning 3.0 poderíamos certamente mudar a frase: “Ensinar é a melhor forma de aprender” para: “Compartilhar é a melhor forma de aprender”, ou ainda: “Compartilhar é o novo ensinar”.



Recapitulando

- No Learning 3.0, o produto da aprendizagem deixa de ser determinado por especialistas, e passa a emergir tomando-se por base os desafios encontrados no seu mundo real. O processo de aprendizagem é inclusivo, promovendo o confronto de múltiplas perspectivas. É a raiz da aprendizagem emergente. É onde, para aprender, você deve compartilhar.
- O fluxo de aprendizagem do Learning 3.0 é composto de: problematização, criação de sentido (pesquisa, conexão, prática), e compartilhamento.

- Quando desenvolvida tomando-se por base o Learning 3.0, a aprendizagem, mais que social, ocorre de forma viral.
- Alguns princípios que nos conduzirão a uma nova mentalidade da aprendizagem:
 - Aprenda no mundo real.
 - Se aprofunde apenas no que está à sua frente.
 - Seja o protagonista da sua aprendizagem.
 - Compartilhe! Essa é a melhor forma de aprender.
 - Otimize suas redes de aprendizagem.
 - Ideias são tão importantes quanto experiências.
 - Visualizar o aprendizado é melhor que medi-lo.
 - Aprenda em harmonia com seu cérebro.
- Quatro claras tendências existem por trás do aprendizado do profissional do século XXI:
 1. ele é o protagonista (agente e beneficiário) do próprio aprendizado;
 2. problematiza o que precisa ser aprendido;
 3. aprende de forma integrada com o seu mundo real;
 4. compartilha o que aprendeu.
- Na ótica do Learning 3.0, a frase: “Compartilhar é o novo ensinar” substitui a popular: “Ensinar é a melhor forma de aprender”.

Referências

- APPELO, Jurgen. *Reading Books in a Parallel and Non-Sequential Way*. NOOP.NL \ The Creative Networker, 3 Jul. 2009. Disponível em: <<http://www.noop.nl/2009/07/reading-books-in-a-parallel-and-nonsequential-way.html>>.
- BINGHAM, Tony; CONNER, Marcia. *The New Social Learning: A Guide to Transforming Organisations Through Social Media*. Oakland: ASTD & Berrett Koehler Publishers, 2010.
- FRIEDLANDER, F. Patterns of Individual and Organisational Learning. In: S. Srivastva (ed.). *The Executive Mind*. San Francisco: Jossey-Bass, 1983.
- GIARDELLI, Gil. *Você é o que você compartilha*. São Paulo: Editora Gente, 2012.
- TAYLOR, Marilyn M. *Emergent Learning for Wisdom*. London: Palgrave Macmillan, 2011.
- WALLAS, Graham. *The Art of Thought*. England: Solis Press, 2014.

PARTE 3

praticando o Learning 3.0

“Nós temos os blocos, vocês têm as ideias”.

Lego Catalog, 1992



7

Um sistema de aprendizagem



Aprendizes como protagonistas

Retomando mais uma vez a história de Ana Flávia, alguns meses haviam se passado desde aquela reunião decisiva, quando ela falou sobre a sua decisão sobre seguir ou não com a metodologia. Na ocasião, ela disse a William que, após conversar com várias pessoas dentro e fora da empresa, havia quase que um consenso de que eles deveriam seguir adiante com o plano de melhorar a área, mas sem a obrigação de seguir uma metodologia específica. Também falou sobre a decisão de envolver mais no processo aquelas pessoas que mais seriam afetadas com as mudanças, e recapitulou com William os acontecimentos que a levaram a essa conclusão.

Um novo caminho

Logo após a bem-sucedida exposição de conteúdo, Ana organizou todas as impressões compartilhadas pelos visitantes e, então, marcou uma reunião, com presença facultativa, para discutir sobre tudo aquilo. Basicamente, o que ela queria era interpretar com eles todas aquelas impressões, e sair dali com alguns passos a serem seguidos.

Nessa reunião, ela disse: “Pessoal, gostaria de apresentar-lhes a Leila!”. Todos se entreolharam assustados, imaginando ser ela uma nova consultora, e que a história voltaria para os primeiros capítulos.

Então, ela continuou: “Ela será o que chamamos de facilitadora, e nos ajudará a **aprender** uma forma com a qual possamos fazer nossa área de vendas enfrentar os seus desafios, e ficar melhor para todos”.

Por sentir a interpretação de “mais do mesmo” no semblante das pessoas, ela decidiu esclarecer um pouco mais qual seria o papel que Leila desempenharia dali em diante: “Sei que, naturalmente, vocês podem estar pensando que esse é apenas um novo nome para **consultor**. Mas quero tranquilizá-los que não. Primeiro, a Leila não é uma especialista da área de vendas, consequentemente, ela não está aqui para nos dizer como temos de vender. E é justamente por essa razão que nenhum de nós assumirá esse papel, pois como somos da área, não somos isentos. Segundo, ela não está aqui para nos guiar, mas sim para nos fazer entender e, com isso, criar conosco ferramentas que nos ajudem a aprender melhor e mais rapidamente o que for preciso para enfrentarmos nossos desafios”.

Protagonistas

Logo após Ana finalizar a discussão em volta das reflexões pós-exposição, Leila começou a facilitar a reunião pedindo para que, dentro de uma dinâmica por ela organizada, cada um expusesse os principais problemas e desafios que enxergava na área de vendas da empresa. Com todos os problemas expostos em um quadro branco, Leila deixou a questão em aberto: “O que fazer com esses problemas?”.

Então, puxou outra dinâmica, agora formando equipes que deveriam elaborar uma estratégia para lidar com tais problemas, alertando que, por enquanto, a ideia não era propor **soluções para os problemas**, mas sim **o que seria feito com eles**. No meio de ideias que iam de, ironicamente, contratar um novo consultor a deixar o diretor decidir o que fazer, surgiu uma proposta interessante: ordenar os problemas por prioridade e, depois disso, por meio de um trabalho colaborativo, buscar possíveis soluções para os mais prioritários.

Finalizada a dinâmica, que ordenou como prioritário um problema relacionado à lentidão na elaboração de propostas, ficou acordado que Leila conversaria com várias pessoas da área nos dias seguintes. O propósito dela seria de comunicar às pessoas sobre o trabalho que ali se iniciava, e convidar a todos para a primeira sessão de aprendizagem, na qual os participantes buscariam possíveis soluções para aquele problema.

Organizando conteúdo

Nos dias seguintes, Leila interagiu com várias pessoas e também com o problema em questão. De algumas pessoas, ela ouviu histórias que evidenciavam tal problema, e de outras, recebeu o fluxo do processo de elaboração das propostas e algumas peças reais de proposta de vendas.

Coletou opiniões de alguns clientes e de pessoas de outras áreas; solicitou propostas para concorrentes; pesquisou e pediu indicação de bons artigos, e mesmo de trechos de livros que falavam sobre o assunto; interagiu em uma lista de discussão relacionada; e também pediu a opinião de alguns especialistas mais acessíveis. Por fim, ela estava satisfeita com o que tinha em mãos, afinal, tinha organizado um belo material para a primeira sessão de aprendizagem com aquela equipe.

Facilitador

Leila tem trabalhado como uma facilitadora por quase um ano no que o mercado conhece como Learning 3.0, um sistema de aprendizagem que ajuda profissionais, times e empresas a praticar a aprendizagem emergente. Por esse motivo, sua primeira atitude nesse cliente foi o de colocar os “praticantes locais” como protagonistas do próprio aprendizado, sendo eles agora os responsáveis por descobrirem as suas perguntas e construírem as respostas.

Como ela costuma dizer em muitos de seus clientes: “As pessoas, em todas as organizações, estão sendo empoderadas. Estão sendo **permitidas** de fazer a própria gestão, a própria organização de seu trabalho, e muito mais. Então, por que privá-las de forjam a sua aprendizagem?”.

Ana havia lido alguns dos artigos de Leila naquela decisiva noite em que imergiu, tentando definir quais seriam os próximos passos com a metodologia. Isso explicava a atitude que tomou logo em seguida, de montar aquela exposição para ajudar as pessoas a darem sentido ao que estava acontecendo.

Personalização

Nos dias que sucediam a uma daquelas sessões, o plano de ação precisava ser levado para a prática e, na maioria das vezes, isso envolvia incorporar ainda mais aprendizagem dentro do trabalho das pessoas. Por exemplo, uma das ações que foi selecionada durante a primeira sessão foi: categorizar propostas, determinando um conjunto limitado de informações a serem contidas em cada uma delas, e reduzir a quantidade de autorizações necessárias de acordo com a característica de cada categoria.

Isso, para ser implementado, precisaria promover a aprendizagem emergente no trabalho dos que se propusessem a assumir tal tarefa. Nessa linha, o facilitador pode também ser útil:

- 
- Facilitar as conversas;
 - Usar e apresentar práticas, ferramentas e técnicas;
 - Ajudar as pessoas a personalizarem sua aprendizagem.

Um ponto importante na questão da personalização da aprendizagem é dar aos praticantes um entendimento claro do fluxo do Learning 3.0 e, após isso, incentivar a construção das próprias práticas.

Leila observou: “Vocês, praticantes, conseguirão enxergar no dia a dia diversas oportunidades de aprendizagem que eu nunca veria. Conhecendo bem o fluxo, novas práticas podem emergir e serem rapidamente incorporadas no trabalho de vocês”.

De fato, foi o que aconteceu com uma técnica criada pela própria Ana, chamada **Metaphoring**. Quando encontrava um desafio ou problema, ela criava uma metáfora deste e, então, buscava informações em fontes do contexto da metáfora. A essência dessa prática é que, quando se move para um outro contexto, nós estamos mais abertos a imaginar possibilidades.

Por exemplo, certa vez ela enfrentava um problema com clientes que compravam um produto e, depois, ao utilizá-lo por algum tempo, descobriam que ele não era bem o que imaginavam. Ao criar uma metáfora com o mesmo problema, movendo-o para a área automobilística, e após visitar empresas para conversar com pessoas daquela área, ela criou um programa chamado **RentBefore**, que dava a um potencial cliente a possibilidade de alugar um equipamento por um tempo limitado, antes da decisão da compra.

Ana comentou que: “Eu adoro navegar por contextos dos mais variados possíveis, e a criação do Methaphoring me deu a oportunidade de deixar o meu processo de aprendizagem com a minha cara. Com ele, consegui definitivamente pensar **fora da caixa**”.



Nós temos os blocos

Em 1954, Godtfred Kirk Christiansen, que com seu pai, o carpinteiro Ole Kirk Christiansen, inventou os blocos Lego, chegou à brilhante conclusão de que a Lego não mais deveria focar na criação de um ou mais brinquedos. Em vez disso, ela deveria criar um completo sistema de diversão, que tivesse o seu elemento central no conceito do bloco (ROBERTSON; BREEN, 2013).

Godtfred definiu, então, que tal sistema deveria ser construído em volta de alguns princípios:

- 
- limitar o tamanho, sem limitar a imaginação;
 - acessível;
 - simples, durável, e oferecendo ricas variações;
 - para garotas, garotos, e divertido para qualquer idade;
 - um brinquedo clássico, sem a necessidade de se renovar;
 - fácil de distribuir.

Os blocos Lego, e o jeito de brincar com eles, são para mim a metáfora perfeita para entender o valor das **práticas emergentes**,

vistas como as mais adequadas para lidar com as situações complexas nas quais a melhor resposta para um problema pode ainda não ser conhecida. Recentemente, utilizei tal metáfora em uma brincadeira com meu filho Enzo, de 4 anos. Depois de quase um mês de férias, ele já demonstrava alguns sinais de tédio, então, decidimos inventar uma brincadeira nova.

Colocamos no centro de uma mesa todos os blocos de Lego que existiam em nossa casa (acredite, são muitos!) e, então, definimos que navegaríamos aleatoriamente por alguns canais da televisão e assistiríamos a alguns programas até que alguma situação problemática fosse apresentada, por exemplo: “Um homem desceu até o estacionamento para sair com o seu carro, mas quando chegou lá o carro não estava mais no local onde ele havia deixado”; ou “O Mickey Mouse precisava fazer um bolo para o aniversário da Minie, mas não sabia por onde começar”.

Nesse momento, desligávamos a televisão e seguíamos para a segunda parte da nossa brincadeira, que tinha a seguinte regra: “Agora somos apenas nós, os blocos, e a nossa imaginação”. Com os blocos, criávamos algo semelhante ao cenário do programa de televisão e, então, apresentávamos alternativas para responder a algumas perguntas do tipo: “Por que o problema aconteceu?” e “Qual parece ser a melhor forma de lidar com o problema?”.

Ao longo da brincadeira, perguntávamos com frequência: “Esta parte da história ficou boa?”. Se sim, seguíamos adiante; caso contrário, tentávamos uma nova prática para compor aquela parte da história. Resumindo, trabalhamos ali com práticas emergentes.

Com um pouco de criatividade, facilmente conseguíamos

pegar o exemplo da brincadeira que acabei de narrar, e transformá-lo em uma dinâmica organizacional na qual várias pessoas propusessem formas diferentes e emergentes de lidar com um desafio que estivessem passando.

Os blocos e toda a estrutura por trás da Lego sempre foram uma grande fonte de inspiração pessoal. E, inevitavelmente, quando comecei a forjar a ideia do Learning 3.0, várias influências desse universo se tornaram latentes. Por exemplo, ele deveria ser um **sistema de aprendizagem**, e não apenas uma ou mais ferramentas de aprendizagem.

Eu tinha a preocupação de não tornar a prática do Learning 3.0 limitada a um conjunto de ferramentas ou técnicas que fossem por mim elaboradas, pois caso o fizesse, estaria limitando a sua prática ao uso das ferramentas já criadas, não dando espaço para outras emergirem a partir dos desafios encontrados no mundo real de cada um. Ou seja, eu estaria indo contra o próprio conceito que defendi ao longo de todo este livro.

Decidi então estruturar o Learning 3.0 de uma forma pela qual cada praticante pudesse pegar as mesmas peças, e construir coisas diferentes. Sendo assim, o sistema de aprendizagem Learning 3.0 foi organizado em três tipos de blocos:

- 
- a teoria, que é coberta na série de livros que aqui se inicia;
 - a prática, que é aplicada por meio do fluxo;
 - e o comportamento, que são propostos por meio dos princípios.

Tais blocos foram criados por meio de muita experimentação, na qual, continuamente, eu me perguntava qual seria o mínimo a colocar, de forma a garantir uma boa aplicação do Learning 3.0. Você pode utilizar a teoria deste e dos próximos livros para palestrar sobre o assunto, inspirar seus colegas, misturar com outros conceitos, ou mesmo ser um dos nossos próximos autores. Você vai decidir como explorar essa teoria.

Chegando à prática, não dá nem para contar o número de possibilidades que existem para *brincar* com os blocos do fluxo, que é onde o Learning 3.0 é realmente praticado. Que tal criar uma nova ferramenta que aplique tal fluxo, como fez a Ana Flávia com o Metaphoring, na história contada no *capítulo 6*? O que acha de organizar aquela próxima reunião da sua empresa em um formato aderente ao fluxo, ou criar dinâmicas baseadas no Learning 3.0 para os seus treinamentos?

E o que falar sobre misturar os blocos? Você poderia, por exemplo, criar uma prática para discutir um problema [*fluxo*], com o intuito de lhe ajudar a identificar o seu próprio jeito de aprender [*teoria e princípio*], mas tudo isso considerando apenas situações reais que estivessem claramente à sua frente [*princípios*]. Enfim, infinitas possibilidades!

De fato, é isso que boa parte dos praticantes e facilitadores do Learning 3.0 já está fazendo, somando os nossos blocos com as suas ideias, e vivendo tal sistema de aprendizagem em sua plenitude.

Eles observam situações do seu mundo real, e aprendem de uma forma adequada a ele. Descobrem cenários, criam e adaptam práticas, e enfrentam situações reais. Ou seja, as práticas emer-

gem, a aprendizagem também e, assim, os profissionais criativos praticam e aprendem de uma forma adequada ao século XXI.

→ *Vocês têm as ideias*

Durante as minhas apresentações de Learning 3.0, é comum eu expressar o quanto o conceito de **sistema de aprendizagem** se tornou fundamental para que a minha ideia se espalhasse por empresas e comunidades mundo afora. Vejo que muitos se surpreendem ao perceberem que, dentro desse ecossistema, qualquer um pode se tornar coautor.

Com alguma frequência, organizo um evento chamado *Learning Camp*, que é uma espécie de retiro em que procuro criar o ambiente propício para os profissionais criativos desenvolverem, de maneira emergente, as suas habilidades como facilitador da aprendizagem.



Uma das dinâmicas que frequentemente aplico nesses retiros tem como propósito, justamente, explicitar a oportunidade de co-autoria que existe em volta de todo esse sistema de aprendizagem. Nela, eu desafio os times a usarem as suas próprias ideias para criar, com os **blocos** do Learning 3.0, algo completamente novo, que tenha utilidade real para uma situação apresentada.

Algum tempo depois da primeira edição do Learning Camp, que aconteceu na pequena cidade de Atibaia, no Brasil, e contou com um grupo excepcional, recebi uma mensagem de um dos participantes relatando a sua experiência no retiro, e enfatizando a oportunidade de *brincar com os blocos* do Learning 3.0 para criar ferramentas de aprendizagem úteis.

Sendo a mensagem rica em detalhes, resolvi incluí-la no livro, para que cada um de vocês possa enxergar tal experiência com mais clareza dos fatos.

“Salve Alexandre,

Escrevo este e-mail para compartilhar com você um dos pontos altos do nosso primeiro Learning Camp. É importante relembrar que o evento inteiro foi excelente. Uma experiência extrema de aprendizado emergente sobre o próprio aprendizado emergente.

Para entender o que vou falar, é necessário compartilhar contigo uma visão que tinha sobre o próprio conceito do Learning 3.0 antes do Learning Camp. Na minha percepção, o Learning 3.0 sempre estaria condicionado ao uso do Learning Canvas e outras ferramentas criadas por você. Não tinha entendido que tal ferramenta seria apenas a “música de trabalho”, ou melhor,

uma exemplificação de como poderíamos usar os blocos para materializar ideias que possam nos ajudar a resolver problemas. Esse conceito, em minha opinião, é sensacional!

Nesse sentido, um dos melhores momentos do evento foi quando tivemos a chance de experimentar a criação da nossa própria ferramenta de Learning 3.0. Como você sabe, eu gosto bastante desse tipo de abordagem.

Para exercitar essa criação de ferramenta, Ester Lima, Ewerton Santos, Yoris Linhares e eu, formamos um grupo, no qual tínhamos como objetivo criar uma ferramenta que representasse a prática do fluxo do Learning 3.0.

Levamos um bom tempo fazendo brainstorming sobre qual o problema que de fato a ferramenta se propria a resolver. Muitas foram as ideias que surgiram, mas nada de consenso.

Ao longo desse trabalho surgiram pontos centrais que certamente iriam compor a ferramenta. No entanto, percebemos uma dificuldade enorme em visualizar o real problema que ela iria se propor a resolver. E foi nessa hora que o momento eureka aconteceu!

O nosso problema estava bem ali, na nossa frente, só demoramos a reconhecê-lo. Na verdade, com a nossa dificuldade em problematizar o cenário e com isso estruturar nossa compreensão sobre ele, percebemos subitamente que várias pessoas têm exatamente a mesma dificuldade.

Certa vez, Eliyahu Goldratt (1992) disse: "Se você não consegue verbalizar um problema, então você não tem um problema ainda". Ou seja, se você não consegue sintetizar ou estruturar a sua compreensão sobre um problema, provavelmente aquilo é apenas uma especulação de problema.

Como o fluxo do Learning 3.0 começa pela problematização, encontramos aí a oportunidade ideal para criar algo substancial para enriquecer nossa experiência com o próprio conceito.

Motivados por essa visão, começamos a reunir novamente nossas referências positivas com as maneiras que já havíamos usado ao longo de nossa carreira para escrever e entender problemas.

Como no grupo a maioria dos profissionais vinha da área de TI, recorremos a algumas técnicas de uso comum nessa área, tais como User Stories (http://en.wikipedia.org/wiki/User_story) e Elevator Pitch (http://en.wikipedia.org/wiki/Elevator_pitch). Nossa intenção então foi criar uma espécie de template para ajudar qualquer pessoa a fazer uma explicação direta e breve sobre algum problema. Só que, como o universo de problemas é muito dinâmico, não queríamos criar algo estático, com um formato fixo.

Para guiar esse trabalho também recorremos a uma antiga referência baseada em nossas experiências. Trata-se de uma técnica chamada UML em cores (COAD; LUCA; LEFEBVRE, 1999), que tem o propósito de auxiliar na modelagem de domínios no desenvolvimento de software.

Essa técnica é baseada na ideia de que é possível modelar qualquer software usando apenas quatro arquétipos. Esses arquétipos são interessantes por também promoverem um uso facilitado por meio de post-its (normalmente nas cores amarela, verde, rosa e azul).

Com esse caldeirão de ideias e referências iniciamos, então, nosso trabalho de construção da tão desejada ferramenta. Após algum tempo de discussões e experimentação concluímos nosso primeiro rascunho do que, naquele momento, chamamos de Problem Pitch.

O Problem Pitch é uma ferramenta para ajudar pessoas a visualizar e compreender, de maneira lúdica, qualquer tipo de problema. Ela é composta de quatro arquétipos que representam uma parte recorrente de qualquer tipo de problema: Papel, Emoção, Ação e Por quê.

Basicamente, você pode entender um problema partindo do papel que

você atua naquele contexto, descrevendo como você se sente quando determinada ação (sua ou dos outros) acontece (tipo um gatilho), e porque você acredita que aquela situação é tão negativa assim.

Por exemplo: "Eu, como gerente, me sinto frustrado quando algum bom talento pede demissão de minha empresa, pois acredito que reter talentos é importante para a saúde e crescimento de qualquer negócio".

Para facilitar a cognição do modelo, convencionamos o uso de cores diferentes para um desses arquétipos. Dessa forma, as cores são: Papel -> amarela; Emoção -> rosa; Ação -> laranja; e Por quê -> verde.

Como o Learning 3.0 é fortemente baseado no senso de construir o aprendizado por meio da prática e experimentação, essa ferramenta não ficou confinada apenas aos anais do primeiro Learning Camp.

Tenho praticado bastante a ferramenta no meu dia a dia de trabalho, e vejo cada vez mais o enorme potencial que ela tem para ajudar as pessoas no processo de aprendizado. Em breve pretendo criar um artigo sobre a ferramenta, e detalhar ainda mais o seu funcionamento, os seus benefícios, e suas aplicações e variações práticas.

Mais uma vez, obrigado pela oportunidade de participar do Learning Camp, e espero que possamos, cada vez mais, levar para frente essas nossas descobertas.

"Um forte abraço, Manoel Pimentel Medeiros"

A experiência compartilhada pelo Manoel, que poderia ser da mesma forma narrada por outros facilitadores e praticantes do modelo, demonstra de forma explícita o que é utilizar os *blocos*

fornecidos pelo Learning 3.0 para colocar as suas próprias ideias na mesa e, rapidamente, adequar o processo de aprendizagem a um contexto específico.

De fato, essa é a principal missão de um facilitador do Learning 3.0: catalisar ideias para, por meio dos nossos *blocos*, (re)construir algo que facilite a aprendizagem dos profissionais criativos.

Verdadeiros facilitadores

Quando eu estava indo atrás do meu chamado na vida, percebi que a maioria das minhas iniciativas empreendedoras tinha um forte relacionamento com o tema *aprendizagem*, mesmo quando eu não esperava por isso.

Quando eu monto uma empresa, por exemplo, minha atitude prova que o que nós estamos aprendendo é, para mim, tão importante quanto os próprios resultados da empresa. Quando eu estou realizando um projeto, frequentemente dedico uma grande parte dos meus esforços para melhorar a forma como nós trabalhamos e aprendemos. Ironicamente, isso é o que faz meu coração acelerar, não o produto que estamos construindo.

Ken Robinson provavelmente diria que **é no processo de aprendizagem que vive o meu elemento** (ROBINSON, 2008). De fato, o processo é para mim mais apreciado que o produto. É trabalhando nele que eu me sinto competente e completamente feliz. É por meio disso que eu me conecto com o mundo. É isso que o mundo precisa que eu faça e pelo qual sou pago.

Por isso, para entender o papel que você terá na perspectiva do Learning 3.0, é muito importante refletir se o seu foco é o produto ou o processo da aprendizagem. Para ilustrar melhor essa ideia, vamos imaginar que você é um praticante de editoração e quer estar envolvido com algumas iniciativas em relação a isso.

De uma perspectiva Learning 1.0, você poderia criar um curso sobre editoração. E fazendo isso, você tem de definir o que você quer ensinar para os seus alunos, o programa de estudos, como você ensinará isso, quais slides, exercícios, os exemplos que você usará. E depois então você agenda o espaço e o tempo para isso acontecer.

De uma perspectiva Learning 2.0, você poderia criar um workshop mais prático e colaborativo com espaço para tópicos emergentes advindos do mundo real dos alunos. E mais, você pode estar disponível para prover serviços de consultoria em editoração.

De uma perspectiva Learning 3.0, você, como um editor, se afastaria do processo de aprendizagem ao colocar o foco no assunto por meio do compartilhamento de ideias e histórias. Essa separação é necessária para garantir que os protagonistas da aprendizagem sejam aqueles que precisam aprender e não quem quer ensinar.

Tendo responsabilidades pelo processo e produto da aprendizagem em somente um papel seria o suficiente para reduzir dramaticamente as chances de a aprendizagem emergente acontecer. É por isso que o papel do facilitador é tão importante para a prática do Learning 3.0.

Em 2011, o Centro Europeu para o Desenvolvimento de Treinamento Profissional publicou um artigo intitulado *Learning*

While Working: Success Stories on Workplace Learning in Europe, o qual reconhecia o papel central que essa prática possuía na recuperação econômica dos países Europeus. No artigo, **eles destacavam esse movimento do treinamento para a facilitação**. “O papel principal dos instrutores não é mais transmitir conhecimento profissional em toda a sua amplitude, mas ajudar os trabalhadores em aprender no âmbito da prática profissional, auxiliar os processos de aprendizagem em sentido amplo e estimular as capacidades de aprendizagem” (CEDEFOP, 2011).

Desde que a facilitação é uma atividade neutra, o facilitador deve estar emocionalmente desconectado do assunto onde a aprendizagem acontece. Ele precisa respeitar a capacidade do grupo em descobrir a natureza dos seus próprios problemas e as respostas mais cabíveis.

Em oposição aos instrutores, professores ou consultores, que geralmente focam na transferência do conhecimento bem estabelecido, os facilitadores trabalham em um processo de deixar as pessoas construírem o conhecimento, um processo sobre o qual eles não têm influência ou controle.

Meu amigo Rich Aspinall, um facilitador nato, sintetiza muito bem isso quando diz que “um verdadeiro facilitador não é apenas aquele que ajuda você com a sua jornada, mas também oferece a você a liberdade para decidir o seu destino. Isso está no coração do Learning 3.0”.

Retornando ao nosso exemplo, se você é um editor, seria difícil para você agir como um verdadeiro facilitador no curso sobre o mesmo assunto. Uma opção muito melhor é convidar um facili-

tador para se aventurar com você nessa iniciativa.

Portanto, da perspectiva do Learning 3.0, nós precisamos de verdadeiros facilitadores e praticantes, e menos de instrutores e consultores.



Recapitulando

- Não haverá um real entendimento sobre o funcionamento do Learning 3.0 sem que o profissional criativo o coloque em prática.
- Os blocos e toda a estrutura por trás do Lego formam a metáfora perfeita para a definição do Learning 3.0 como um sistema de aprendizagem, e não apenas um conjunto de ferramentas de aprendizagem.
- Os blocos centrais do Learning 3.0 são organizados em três grupos: conceito [livros]; prática [fluxo]; e comportamento [princípios].
- Os praticantes e os facilitadores devem, por meio dos blocos do Learning 3.0, materializar as suas ideias e construir novos processos, ferramentas, ou conceitos que venham a facilitar a prática da aprendizagem emergente.
- De uma perspectiva do Learning 3.0, nós precisamos de mais facilitadores verdadeiros, e menos instrutores e consultores.

Referências

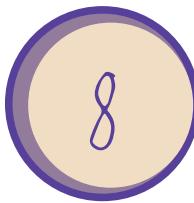
CEDEFOP. *Learning while Working: Success stories on workplace learning in Europe*. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2011.

COAD, Peter; LUCA, Jeff de; LEFEBVRE, Eric. *Java Modeling In Color With UML: Enterprise Components and Process*. New Jersey: Prentice Hall PTR, 1999.

GOLDRATT, Eliyahu M. *The Goal: A Process of Ongoing Improvement*. 2 ed. Great Barrington: North River Press, 1992.

ROBERTSON, David; BREEN, Bill. *Brick by Brick: How LEGO Rewrote the Rules of Innovation and Conquered the Global Toy Industry*. 2. ed. New York: The Crown Publishing Group, 2013.

ROBINSON, Ken. *The Element: How Finding Your Passion Changes Everything*. New York: Penguin Books, 2008.



Brincando com o sistema

→ Uma dose de aprendizagem

Retornando à empresa da Ana, eles estavam prontos para ter seu Learning Shot, e com certeza seria o primeiro de muitos. Leila começou apresentando o material organizado e pediu para cada pessoa fazer um comentário abaixo de, pelo menos, três dos materiais espalhados pela sala. Tais comentários poderiam ser uma contestação, complementação ou exemplificação; enfim, a ideia era expressar o seu sentimento sobre aquela informação.

Segundo ela, ver diferentes e conflitantes opiniões sobre o mesmo tema diminui a influência de uma única opinião e impede a pura **cópia de informação** no processo de aprendizagem. Após esse trabalho, Leila organizou uma dinâmica para a apresentação dos principais problemas no processo de elaboração de propostas.

Utilizando a ferramenta Learning Canvas, identificou a pessoa

que mais sofria com tais problemas, e facilitou para os outros participantes compartilharem experiências e ideias que pudessem, de alguma forma, se conectar com aquele contexto e ajudar na construção de conhecimento.

O trabalho de um facilitador nessas sessões é intenso, já que, como vemos com frequência em reuniões de todos os tipos, as pessoas tendem a perder o foco, a serem omissas, a externalizar sentimentos, ou mesmo a personalizar o problema. Um facilitador precisa estar preparado para reverter qualquer situação adversa, pois ele é o responsável por garantir o retorno sobre o investimento de um Learning Shot.

Finalizando a dinâmica com o Learning Canvas, o aprendizado que havia emergido foi transformado em um plano de ação, que comprimia as ações escolhidas para combater os problemas discutidos.

Para completar o ciclo do Learning 3.0, faltava a definição de como o conhecimento que havia sido construído ali seria compartilhado. Durante uma dinâmica apropriada para a ocasião, uma pessoa se ofereceu para publicar o material na intranet, e outra, para escrever um blog post sobre o assunto. E duas outras se comprometeram a, após a prática, elaborarem uma apresentação para o restante da área.

Por fim, discutiram sobre a periodicidade ideal para os Learning Shots, e decidiram por realizar uma daquelas sessões toda semana. Afinal de contas, aquilo havia sido muito mais produtivo que suas habituais reuniões.

Trabalhar = Aprender + Realizar

Em uma das reuniões que Ana teve com William ao longo daqueles meses, ele se mostrou preocupado com a quantidade de tempo que estava sendo investido em dinâmicas de aprendizagem: “Ana, as pessoas aqui são pagas para trabalhar, e não para aprender”. Diante disso, ela deu várias explicações sobre a aprendizagem emergente, mostrando que, na dinâmica de mercado do século XXI, não havia mais como separar trabalho de aprendizagem.

Ela disse: “A verdadeira aprendizagem está hoje embutida no trabalho. A necessidade de aprender surge mediante a nossa relação com um contexto, que está em constante mudança, e se resolve enquanto iteramos e aprendemos no mundo real. Em praticamente todas as situações que você nos vê aprendendo, William, na verdade, estamos trabalhando, ou melhor, quase sempre estamos fazendo os dois”.

Então, William disse a ela que parecia ótimo, mas ele perguntou: “Isso significa então que nunca mais precisaremos investir em treinamentos, certo?”.

Ao que Ana respondeu: “Calma, não é bem assim. Na verdade, o que muda agora é que só investiremos em treinamento quando tivermos uma situação apropriada para isso. Por exemplo, quando formos completamente iniciantes em um assunto, ou quando o que precisar ser aprendido for puramente repetível”.

Os argumentos de Ana pareciam convencer William, que estava satisfeito com a mudança positiva que via no semblante do pessoal de vendas, pois agora pareciam mais felizes e engajados.

Aliás, os números também estavam a favor de Ana.

Ele comentou: “Seus indicadores estão muito bons, Ana. Parabéns! E por falar em números, gostaria de ver com você quais indicadores poderíamos criar para avaliar o quanto as pessoas estão realmente aprendendo, afinal, precisamos garantir esse aprendizado”.

Mas Ana conseguiu também convencê-lo de que, mais importante que medir aprendizado era visualizá-lo, e que, sim, estava nos planos dela trabalhar em algo que melhorasse essa visualização.

Visualização

Leila, em outra ocasião, havia comentado com Ana que um dos grandes problemas que ela enxergava nos profissionais deste mundo complexo é que, como a dinâmica do trabalho é bem intensa, eles nem sequer percebem que estão aprendendo.

Ela comentou: “Isso é muito ruim, pois causa nas pessoas a sensação de que não estão evoluindo, já que não conseguem ter tempo, ou mesmo dinheiro, para fazer um treinamento. Na verdade, elas estão continuamente aprendendo, de forma inserida no seu contexto. Mas como esse tipo de aprendizado não emite certificado, e nem vai para o currículo, elas acabam não percebendo o quanto de conhecimento estão acumulando”.

Ana queria agora saber se havia no Learning 3.0 alguma ferramenta para eles usarem como ponto de partida para ajudar nessa visualização. Leila então falou sobre o **Learning Mosaic**, que é uma ferramenta muito simples, mas extremamente visual e poderosa.

Leila disse: “Cada pessoa vai construir o seu mosaico, cujas peças podem ser representadas com post-its, e ele vai ganhando forma sempre que aquela pessoa aprender algo novo. A pessoa parte do centro do mosaico, que é onde colocará algo que lhe identifique, por exemplo, uma foto. Em volta desse identificador, colocará algumas peças com áreas nas quais pretende desenvolver as suas competências em um futuro próximo. A partir daí, periodicamente, ela adicionará ao mosaico peças que representem o que aprendeu em um determinado período, sempre as colocando próximas da área de conhecimento a qual elas pertencem”.

Em poucas semanas, as paredes da empresa estavam decoradas com vários mosaicos. Agora, estava mais fácil para cada profissional enxergar o quanto estava aprendendo com o próprio trabalho, e o quanto estava evoluindo. E estava mais fácil para todos enxergarem o quanto de conhecimento estava sendo construído na empresa.

Futuro

A forma pela qual o pessoal de vendas estava aprendendo acabou chamando a atenção de outras áreas da empresa. Não eram poucos os que queriam saber mais sobre como uma área, que há alguns meses passava por um período tão conturbado e de forte declínio, estava agora enfrentando os seus desafios e respondendo ao mercado de uma forma tão natural, com pessoas tão engajadas.

Mas todos que se aproximavam queriam fórmulas prontas, queriam copiar práticas, e a resposta de Ana Flávia já era conhe-

cida: “O que conseguimos aqui exigiu uma profunda mudança na nossa relação com o ato de aprender. De fato, construímos uma nova mentalidade de aprendizagem. Vocês estão dispostos a isso?”.

Emergência em prática

Em muitas partes deste livro, mencionei a importância da aprendizagem ser inserida no mundo real das pessoas, e isso ficou explícito no capítulo anterior como um de nossos princípios. Sendo assim, um real entendimento sobre o funcionamento do Learning 3.0 não seria alcançado apenas com as histórias, fluxo e princípios apresentados até aqui, precisamos de prática!

Lógico, muitas das histórias que foram narradas já exemplificaram as variadas formas de se praticar o Learning 3.0, e talvez, neste ponto do livro, você já tenha ensaiado um pouco sobre como pretende aplicá-lo no seu mundo real ou, melhor ainda, já tenha se identificado com algumas das situações vividas pelos profissionais criativos e pelas personagens do livro. Mas como, efetivamente, levar tudo isso para a prática?



Tem um ditado que gosto bastante de usar em muitas situações que encontro no dia a dia: “Coma sua própria comida de cachorro.”, ou simplesmente, *Dogfooding* (<http://en.wikipedia.org>)

wiki/Eating_your_own_dog_food).

Essa gíria, que se tornou bastante utilizada no mundo de desenvolvimento de produtos, representa o cenário no qual uma empresa se obriga a utilizar o próprio produto, ou ideia, para validar a sua qualidade ou o seu potencial. Afinal, se ela não usar o próprio produto, como pode esperar que outros o utilizem?

De fato, poucas atitudes são tão controversas quanto propor ou defender algo que não se use ou pratique. Mas, infelizmente, esse é um comportamento comum no universo do Learning 1.0, e mesmo no Learning 2.0.

São professores que ensinam o que não praticam, ou mesmo acreditam; instrutores que não participam de treinamentos como alunos; empresas que produzem produtos que não comprariam; e mesmo consultores que vendem seus serviços, mas relutam em contratar consultoria em áreas nas quais não sejam especialistas.

Felizmente, percebo que numa pura demonstração de seleção natural (DARWIN, 1998), cada dia menos profissionais criativos dão ouvidos a esse tipo de discurso.

Da prática para a teoria, e então para a prática

A teoria do Learning 3.0 nasceu da prática, e não o inverso. Foi compartilhando a minha história de aprendizado e a de muitos profissionais criativos de sucesso, e observando algumas similaridades entre elas, que cheguei a este livro.

Então, nesse caso, eu não precisaria praticar o *Dogfooding*,

pois o que foi construído já se baseou em algo que eu mesmo tinha “comido”. No entanto, ao longo deste trabalho, percebi que havia algo dentro do que eu estava propondo que precisaria ser praticado mais a fundo. Falo aqui da proposta de ter o Learning 3.0 como um sistema de aprendizagem, e não apenas como um conjunto de ferramentas ou coletânea de histórias.

Eu precisava, como um praticante, pegar minhas próprias ideias e usar os blocos do Learning 3.0 para construir algo novo e, então, ver na prática como funcionava. Isto é, antes de oferecer para potenciais facilitadores e praticantes a proposta de utilizarem as suas ideias com os nossos blocos, eu precisava fazê-lo.

Problematizando algumas situações encontradas no meu mundo real, construí com os blocos duas ferramentas e uma prática que apresentarei em mais detalhes a seguir. São eles: Learning Shot, Learning Mosaic e Learning Canvas.



Learning Shot

Desde a década passada, quando comecei a frequentar eventos relacionados aos métodos ágeis de desenvolvimento de software, me vi bastante envolvido com uma das práticas frequentemente utilizada nesses eventos: *Open Space Technology* (OWEN, 2008).

Michael Herman, criador da comunidade Open Space World (HERMAN, 1998), define Open Space Technology como: “uma forma de fazer com que todo tipo de pessoa, em qualquer tipo de organização, crie eventos e reuniões inspiradoras”. Estruturado

segundo um conjunto de regras simples, o modelo certamente favorece a aprendizagem emergente mediante a criação de um ambiente propício à auto-organização.

No entanto, se por um lado essa dinâmica me encantava, pois eliminava a hierarquia exercida por profissionais pretensamente mais conhcedores que outros, por muitas vezes também me deixava frustrado pelas seguintes razões:

- Como os temas são, com frequência, definidos durante o próprio evento, perdemos a possibilidade de organizar antecipadamente as informações e os materiais que poderiam agregar valor à discussão.
- Muitas pessoas vão a um Open Space simplesmente porque “estão no evento, e assim têm de escolher alguns dos temas propostos”. Isso acarreta ser comum vermos pessoas demonstrando pouco interesse com o tema que está sendo discutido.
- Em virtude do ponto anterior, muitas vezes a discussão concentra-se em torno de poucas pessoas, não dificilmente naquelas que mais possuem interesse em defender (ou vender) as suas ideias, acabando assim com a proposta inicial de democratização da discussão.
- É comum não haver a mínima facilitação nessas sessões e, quando há, ela é normalmente feita por pessoas envolvidas tanto no produto quanto no processo de aprendizagem, ou seja, sem imparcialidade.

Dentro dos experimentos que fiz para o Learning 3.0, realizei várias sessões de aprendizagem emergente, que começaram com uma espinha dorsal da Open Space Technology. Entretanto, adicionei algumas novas restrições para evitar alguns dos problemas mencionados anteriormente.

As principais diferenças dessas sessões eram que:

- O tema da sessão era definido com certa antecedência, o que tinha como propósito: (a) melhorar a formação dos grupos, atraiendo pessoas realmente interessadas em discutir e aprender em volta do assunto; e (b) fazer a curagem antecipadamente de material que enriquecesse a discussão durante o evento.
- Sempre havia um facilitador responsável pela sessão, que é quem focava unicamente no processo de aprendizagem.
- A duração dessas sessões era fixa, e variava de 2 a 8 horas.

Com a evolução do fluxo Learning 3.0, ele se tornou o pano de fundo ideal para tais eventos, que se tornaram, ironicamente, mais abertos em processo de aprendizagem que aqueles organizados com Open Space Technology, já que permitia a acoplagem das mais variadas práticas de facilitação. Nascia, assim, o conceito de **Learning Shot**.



Em essência, **Learning Shots** são eventos de curta duração, que têm o propósito de promover a aprendizagem emergente por meio de uma estrutura, na qual o produto da aprendizagem possa ser construído mediante a colaboração e a interação entre os próprios participantes, e o processo de aprendizagem seja facilitado por um profissional isento ao tema, e com reais habilidades de facilitação.

Tema

O primeiro passo para organizar um Learning Shot é ter um bom tema, algo que tenha uma direta relação com o contexto e o perfil do profissional que o facilitador queira alcançar.

Se o facilitador estiver organizando o evento dentro do contexto de uma equipe, é provável que busque um tópico problematizado de algo que a equipe esteja vivendo naquele momento. Já se estiver organizando o evento no contexto de uma empresa, buscará “dores”

comuns aos profissionais, às equipes ou às áreas da empresa.

Agora, se o facilitador estiver se propondo a organizar Learning Shots públicos, naturalmente buscará temas que atraiam a atenção da comunidade que tenha como foco, ou seja, do seu público-alvo.

Espaço, tempo e estrutura

Entretanto, ter um bom tema não é o suficiente, precisamos ainda definir uma estrutura que, intencionalmente, leve a aprendizagem a emergir. Isso, para muitos, pode soar um tanto contraditório, já que, quando pensamos em complexidade e emergência, somos remetidos quase que instantaneamente à ideia de desordem e de acontecimentos acidentais.

No entanto, essa não é a conclusão de especialistas no assunto, como é o caso de Steven Johnson (2002), autor do livro *Emergency: The connected live of ants, brains, cities, and software*. Segundo ele, após um longo período em busca de um melhor entendimento sobre emergência e auto-organização, entramos recentemente em uma nova fase, em que “paramos de apenas analisar a emergência, e passamos a criá-la”.

É com essa referência que o conceito e a estrutura do Learning Shot foram montados: **um sistema conscientemente criado em volta das leis da auto-organização, com o propósito de criar emergência**, o que Johnson chama de **emergência artificial**.

Nessa linha, gosto de utilizar o exemplo do sexo. De fato,

tecnicamente você não precisa de um espaço e um tempo determinado para fazer sexo, você pode fazê-lo em qualquer lugar, a qualquer momento. E certamente, muitas das relações sexuais memoráveis que você terá acontecerão de forma accidental, sem muita preparação.

No entanto, mesmo com tal liberdade, muitas vezes você poderá ser beneficiado ao optar por cenários que, sem prescrição, tenham como propósito criar a atmosfera adequada para uma boa relação sexual, como motéis.

Brincando um pouco mais com a metáfora, poderíamos concluir que Learning Shots são como “motéis de aprendizagem”. Ou seja, se você quiser criar uma **atmosfera que estimule** a construção de conhecimento, basta organizar ou participar de um, que a aprendizagem emergirá.

Forma sem fórmula

Learning Shots possuem uma forma bem definida, que é basicamente a materialização do fluxo do Learning 3.0 em formato de evento. No entanto, não há uma fórmula definida para ele, já que a sua dinâmica sempre ficará a cargo do facilitador do evento.

Por exemplo, todo Learning Shot deve partir de uma problematização inserida no contexto real de um ou mais participantes do evento, mas não há uma determinação de como isso será feito. O facilitador pode fazer um brainstorming para coletar problemas, ou promover o uso de narrativa, ou mesmo apresentar algu-

mas técnicas possíveis de serem utilizadas, e deixar tal definição a cargo dos participantes. Isso é totalmente aberto.

Veja a seguir um comparativo das agendas de dois Learning Shots que seguiram a mesma forma de evento, mas optaram pela utilização de uma agenda e práticas bem diferentes.

Tema: Como fechar contratos com o governo e não ter prejuízo

Duração: 8 horas

Iniciação: Cada participante montou o seu Learning Mosaic, para ser atualizado ao longo do evento.

Problematização: Prática utilizada – Exposição de rico conteúdo previamente organizado, com opiniões conflitantes de especialistas, trechos de livros, vídeos e afins.

Criação de sentido: Prática utilizada – Anecdote Circles.

Reiniciar: Um novo fluxo foi aberto com o uso do Learning Canvas a partir de um problema que emergiu no processo de Criação de sentido.

Tema: Como viajar com crianças

Duração: 4 horas

Problematização: Três dias antes do evento, o facilitador organizou uma videoconferência entre os participantes, na qual informalmente conversaram sobre algumas situações

problemáticas daquele tema.

Criação de sentido: No dia do evento, o facilitador apresentou pequenos vídeos com o depoimento de outras famílias sobre algumas das histórias coletadas da videoconferência. Depois disso, formou pequenos grupos para misturar aquelas opiniões com as experiências de cada um deles, em busca de alguma conclusão. Mas a conclusão deveria ser apresentada ao restante do grupo através de comunicação visual.

Compartilhamento: Ao final, cada participante deveria apresentar ao restante do grupo um plano para a sua próxima viagem com crianças, destacando o que, daquele plano, havia emergido durante o Learning Shot.

Promovendo a aprendizagem emergente

Independentemente do formato, o ponto decisivo para o sucesso de um Learning Shot é a formação do grupo e a participação colaborativa nas discussões. Sendo assim, facilitadores devem estar atentos para os diversos aspectos do evento, o que inclui:

Alinhar as expectativas – É importante que todos os participantes entendam previamente que o evento emprega um formato diferente do que a maioria está habituada. Eles podem se frustrar caso se inscrevam no evento com a expectativa de receber um treinamento.

Criar a atmosfera adequada – Evite organizar tais eventos em salas de reuniões ou ambientes com aquela “cara” corporativa, preferindo ambientes “fora da caixa” que inspirem a aprendizagem.

Múltiplas perspectivas – Na medida em que concordamos com tudo, ou não detectamos diferença no que sabemos, a aprendizagem não vai emergir. Uma vez que um sistema seja intencionalmente composto de diferentes perspectivas, haverá um encorajamento natural para se desafiar as práticas já conhecidas.

Fortalecer a interação – Para a aprendizagem emergir, é requerido que as pessoas interajam frequentemente umas com as outras, compartilhando as suas histórias e as suas ideias em vez de apenas assistirem a palestras.

Promover o igualitarismo – Hierarquia de conhecimento é um grande inibidor da aprendizagem emergente. Essa acontece de forma bem mais efetiva quando pessoas conversam umas com as outras em igualdade.

Adaptar – O que acontecerá em um Learning Shot é imprevisível e, por essa razão, facilitadores e participantes devem estar preparados para adaptar o processo de aprendizagem, sempre que necessário.

Um dos princípios do Learning 3.0 defende que visualizar a aprendizagem é mais importante que medi-la. Tal assunto emergiu durante o processo de pesquisa deste livro, quando percebi a dificuldade que muitos profissionais criativos tinham ao tentar enxergar o que haviam aprendido em um dia, ou mês de trabalho, por exemplo.

A parte irônica disso tudo é que, se por um lado tais profissionais possuem a citada dificuldade, por outro, eles reclamam quando a gestão assume a responsabilidade por isso. Eu tinha à minha frente um problema que havia emergido do mundo real e, então, novamente me apropriei dos blocos do Learning 3.0 para, de novo, *comer minha própria comida de cachorro*.

A resposta começou a emergir a partir do cruzamento de alguns conceitos e práticas de gestão de conhecimento. Dentre eles, um que rapidamente atraiu o meu olhar devido à sua característica *bottom-up* foi a gestão pessoal de conhecimento (KPM), colocada por Grundspenkis como: “uma coleção de processos para que uma pessoa possa organizar, classificar, armazenar, procurar, recuperar e compartilhar conhecimento no seu dia a dia de trabalho” (http://en.wikipedia.org/wiki/Personal_knowledge_management).

Indo nessa direção, adicionei alguns conceitos de Visual Thinking (WARE, 2010), e conectei tudo isso com uma ferramenta pedagógica chamada mosaico, que é usada pela Escola Lumiar, a famosa escola democrática idealizada por Ricardo Semler (LU-

MIAR, 2012). Nessa ferramenta, a escola consegue fazer uma relação entre o banco de projetos dos quais os alunos participam, a matriz de competências do currículo da escola, e o portfólio de aprendizagem de cada aluno.

Dessa mistura, nasceu o Learning Mosaic. Uma ferramenta muito simples, mas que se mostrou muito útil quando inserida no dia a dia de uma equipe que trabalha com campanhas publicitárias, em uma agência de Nova York.

Neste primeiro momento do nosso experimento, as 11 pessoas da equipe criaram um mosaico individual nas paredes da empresa, colocando no centro uma foto ou uma imagem que as identificassem, e em volta dela, algumas áreas na qual pretendiam desenvolver as suas habilidades ao longo do projeto. A parte mais periférica do mosaico era onde elas expunham o aprendizado em si.

Elas atualizavam continuamente o mosaico, e isso rapidamente colaborou para que um novo comportamento fosse observado naquele ambiente de trabalho. Agora as pessoas estavam se habituando a:

- refletir sobre o quê e como aprendem;
- fazer relação entre trabalho e aprendizagem;
- motivar-se ao enxergar progresso diário não apenas no *trabalho feito*, mas também no desenvolvimento de suas competências;
- compartilhar o que aprendiam com os outros integrantes da equipe (e da empresa).

No mosaico, além da emersão de aprendizado há também a emersão de áreas de aprendizado, que muitas vezes ocorre de forma accidental. Jefferson Perk, um dos participantes desse projeto, relatou que: “Por mais que eu não estivesse aprendendo algum novo conteúdo técnico, eu estava desenvolvendo as minhas habilidades de comunicação, pois naquele projeto eu precisava conversar com muitas pessoas e participar de muitas reuniões. Ao perceber isso, criei uma nova área de conhecimento no meu mosaico, e assim pude observar o quanto eu estava desenvolvendo minhas competências”.

Nessa experiência, a equipe optou por trabalhar com um mosaico por projeto. Isto é, quando elas finalizavam um projeto e partiam para outro, um novo mosaico era construído para cada pessoa.

Já em outros casos, as equipes optaram por mantê-los por um determinado período de tempo, normalmente um mês ou trimestre.

Algo interessante em torno do Learning Mosaic é que, frequentemente, após conhecer o básico, as pessoas pedem por mais regras: “Há cores específicas para diferenciar a área de aprendizado do aprendizado em si?”, “Quando eu limpo o mosaico, para onde levo as informações do aprendizado que lá estavam?”, “Posso criar subáreas dentro das áreas de aprendizado?”.

Para responder a tais perguntas, lembro de que o Learning Mosaic foi criado para facilitar a visualização do aprendizado do profissional criativo de forma simples, mas adaptativa. Sendo assim, qualquer nova regra ou característica deve ser inserida dentro do contexto de cada um desses profissionais. É pegar mais blocos e torná-los ideais para a situação que estiver à sua frente.



Learning Canvas

Dentro de nossa comunidade, com frequência, nos referimos ao Learning Canvas como “a música de trabalho” do Learning 3.0, metaforizando o que os músicos fazem meses antes de lançarem um novo álbum. Essa ferramenta, sem dúvida, é um dos principais responsáveis pelo fato do Learning 3.0 ter se tornado popular mesmo antes do lançamento deste livro, pois rapidamente invadiu reuniões, eventos, corredores de empresa e, naturalmente, se tornou um ótimo pano de fundo para muitos Learning Shots.

O Learning Canvas foi criado com o propósito de organizar as ideias e as experiências durante conversas difíceis, ajudando um grupo de pessoas a manter o foco e a disciplina enquanto aprendem, à procura de possíveis soluções para problemas reais.

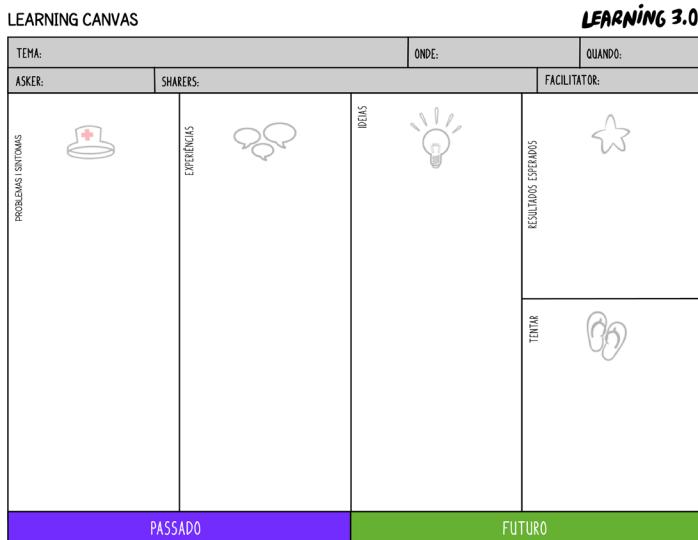


Você deve estar pensando: “Ah, não, mais um canvas?!”. Pois é, sei que nos últimos anos, principalmente após o sucesso do Business Model Canvas (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010), pessoas de todas as partes do mundo passaram a criar canvas para tudo. E sei também que vários desses quadros são simplesmente sem sentido algum.

No entanto, diferentemente da maioria dos artefatos desse estilo, o Learning Canvas não tem como propósito organizar, formalizar, ou comunicar um conjunto de informações, mas sim, facilitar um processo de aprendizagem.

Você pode utilizá-lo em qualquer momento que encontre problemas, desafios, ou mesmo oportunidades, dentro de um tema específico. Seja você um advogado que está com dificuldades em um processo; um programador que não encontra uma solução apropriada para o seu aplicativo; ou um empreendedor que busca ideias para a entrada em um mercado específico. Não importa!

Vá até <http://www.learning30.co> para baixar a versão em português do Learning Canvas.



A seguir, compartilho um simples passo a passo para uso dessa ferramenta.

Antes de começar – As zonas

Algo importante que eu devo explicar antes de começar é sobre as zonas **Passado** e **Futuro**. A zona *Passado* organiza os fatos: problemas e experiências que já ocorreram. A zona *Futuro* organiza as possibilidades: ideias, esforços e resultados que ainda não atuamos e nem vivemos.

Passo 1 – Identificação dos papéis

Um dos pontos cruciais para tornar rica a prática do Learning Canvas é uma correta atuação dos papéis envolvidos. Esses papéis foram criados de forma empírica, observando o comportamento das pessoas quando envolvidas em discussões para a aprendizagem.

O *asker* é aquele que assumirá a propriedade dos problemas, apresentando-os de forma clara aos participantes e buscando ideias para sair dali com um plano de ação. Ainda que mais de uma pessoa no grupo tenha problemas semelhantes, é muito importante definirmos um único *asker*, pois assim mantemos a unidade da discussão.

Todos os outros participantes serão *sharers*, e todos poderão contribuir com experiências e ideias em torno dos problemas apresentados. Por fim, o *facilitador* é aquele que guiará os participantes no processo de aprendizagem emergente.

Passo 2 – Tema e cabeçalho

O **tema** é o que vai direcionar e limitar as discussões do grupo, por isso é importante que ele seja suficientemente claro, a ponto de gerar interesse aos participantes, mas com uma dose de abstração, para não limitar demasiadamente a discussão. O facilitador deve ajudar o *asker* a encontrar o tema apropriado para o seu canvas. Também será ele o responsável por preencher todo o cabeçalho de identificação do canvas.

Passo 3 – Problemas

O asker terá um tempo para apontar nessa coluna os problemas que vem enfrentando dentro daquele tema. Para cada problema, ele adicionará um stick note, que conterá uma breve descrição para o problema.

Uma vez que todos os problemas (ou sintomas de um problema) estejam apontados nessa coluna, o asker fará a apresentação de cada um deles. Nessa apresentação, ele explicará o que é aquele problema, por que ele considera aquilo um problema e, preferencialmente, narrará uma história que represente o problema.

Todos os participantes poderão fazer perguntas, mas sempre com o propósito de entender melhor o problema, e não de já iniciar um julgamento, ou mesmo fazer propostas em como lidar com ele.

Dica para o facilitador: estimule a contação de histórias por parte do asker. Se perceber que o grupo pergunta pouco, faça você mesmo algumas perguntas sobre o problema, para estimular a comunicação entre eles.

Passo 4 – Resultados esperados

No passo anterior, o asker manteve o foco no cenário atual. Agora, é hora de desenhar o cenário desejado. Nessa coluna, ele deve apresentar acontecimentos ou comportamentos que evidenciam que os problemas listados não mais existem.

Por exemplo, se um dos problemas apresentados fosse “baixa comunicação da equipe”, poderia haver aqui um *stick note* com a

descrição: “A equipe tem conseguido resolver seus próprios problemas sem a necessidade de intervenção externa”, ou ainda “É comum ver os integrantes da equipe ajudando uns aos outros nas tarefas que possuem dificuldade”.

Assim como no passo anterior, o asker explica o que está por trás de cada *stick note*, e todos podem fazer perguntas, mas sem julgamento ou propostas.

Dica para o facilitador: oriente o asker a não apresentar aqui apenas a negação dos problemas apresentados no passo anterior. Estimule-o a apresentar evidências e narrativas que mostrariam o fim de cada problema.

Passo 5 – Experiências

Os sharers que já tenham passado por problemas semelhantes aos apresentados são convidados pelo facilitador a preencher e fixar nessa coluna um *stick note* para cada experiência, positiva ou negativa, que tenha vivido. Ideias ou opiniões não são bem-vindas, apenas experiências reais!

Cada sharer apresentará a sua história, que deve ter uma mensagem clara sobre com qual problema a experiência está relacionada, as ações realizadas nela e os resultados observados.

O asker não deve fazer julgamento das experiências, mas pode fazer perguntas para entender melhor a história sendo contada. É recomendando que durante todo o processo de compartilhamento de experiências e de ideias, o sharer vá fazendo anotações, pois podem vir a ser úteis em um dos passos mais à frente.

Dica para o facilitador: enquanto fazem a apresentação de uma experiência, é comum sharers se recordarem de outra história também pertinente ao assunto, e se moverem entre elas, criando, muitas vezes, uma cadeia de histórias. Isso normalmente confunde o asker e os outros participantes. O facilitador deve identificar essas situações e trazer o sharer novamente para a história foco, solicitando que ele adicione outro *stick note* para a outra experiência, que será comentada em um segundo momento. É muito importante que cada história tenha o seu próprio tempo para ser explorada do início ao fim, intensivamente e sem desvios.

Passo 6 – Ideias

Esse passo é bastante parecido com o anterior, mas com uma importante diferença, aqui qualquer ideia é bem-vinda.

Algo que você leu em um livro? Ótimo! Que ouviu um amigo falar? Perfeito! Que viu em uma palestra? Legal! Que acabou de passar pela sua cabeça? Maravilha!

Não é necessário ter vivido aquilo, ter experiência, e muito menos estar certo de que aquilo possa mesmo funcionar. De fato, temos aqui a materialização de um dos princípios do Learning 3.0: “Ideias são tão importantes quanto experiências”.

Dica para o facilitador: como nossa base educacional sempre seguiu modelos guiados por especialistas (Learning 1.0 e Learning 2.0), é natural que o asker dê mais credibilidade ao que foi apresentado na coluna Experiências do que nas que surjam como Ideias. Procure trabalhar junto a ele para eliminar esse comporta-

mento, explorando ambas a fundo.

Passo 7 – Tentar

No passo final, o sharer deve compilar todas as suas anotações e pensamentos relacionados ao que foi discutido durante a sessão, desenvolvendo o que considera aplicável ou não, e fixando nessa coluna um stick note para cada ideia que ele estiver comprometido a praticar no seu mundo real. Tais ações podem vir de algumas das experiências narradas, de ideias apresentadas, ou de novas ideias que surgiram a partir do cruzamento das histórias apresentadas aqui com a realidade.

Dica para o facilitador: deixe claro a todos que, no Plano de Ação, o asker não está aprovando ou reprovando as experiências e ideias citadas. Quando ele decide levar ou não algo que foi narrado para o seu Plano de Ação, ele está enxergando a aplicabilidade e o valor daquilo para a sua realidade, e não julgando se é uma boa prática ou não.

Claramente podemos perceber que o Learning Canvas faz um percurso completo no fluxo do Learning 3.0. Mais ainda, ele passa claramente por alguns dos princípios do Learning 3.0, como: “Aprenda no mundo real”, e “Ideias são tão importantes quanto experiências”, e materializa a teoria da aprendizagem emergente.

Tendo sido tais ferramentas criadas com os blocos do **sistema**

de aprendizagem proposto aqui, ela foi para mim uma satisfatória experiência de Dogfooding.



Blocos emergentes

Olhando para fora do Learning 3.0, mas mantendo a proposta de aprendizagem emergente, você encontrará um universo de teorias, práticas e ferramentas que poderiam facilmente ser vistas como blocos emergentes para o nosso sistema de aprendizagem.

No livro *KM Approaches Methods and Tools: A Guidebook*, Patrick Lambe e Edgar Tan (2008) organizaram um conjunto de práticas que podem ser úteis para facilitar a aprendizagem de forma emergente. Jurgen Appelo, nos livros *Management 3.0* (2010) e *#Workout* (2014), também propõe interessantes jogos.

Shawn Callahan (2006), experiente praticante de narrativa, aponta Anecdote Circles como uma excelente ferramenta para a aprendizagem acontecer de forma emergente. No guia *The Ultimate Guide to Anecdote Circles*, que escreveu com Andrew Rixon e Mark Schenck, ele cita que: “Anecdote Circle é menos sobre um grupo fazendo julgamento, e mais sobre eliciar experiências, anedotas e histórias”. Isso, indiscutivelmente, cria uma relação entre essa técnica e o sistema de aprendizagem proposto pelo Learning 3.0.

Lego Serious Play (<http://www.lego.com/en-gb/seriousplay/>) é uma fascinante metodologia desenvolvida, nos anos 90, por Johan Ross e Varct Victor, com o propósito de solucionar problemas por meio da construção de diferentes visões com blocos Lego. Ela ex-

plora o pensamento criativo, e está completamente alinhada com a teoria de sistemas adaptativos complexos, o que naturalmente a torna uma excelente ferramenta para a aprendizagem emergente.

A já citada Open Space Technology (OWEN, 2008) se mantém como uma boa opção de evento para a construção de uma atmosfera de emergência. Desde que bem facilitada, essas sessões podem ser ferramentas extremamente poderosas para a construção de conhecimento.

No livro *Innovation Games*, Luke Hohmann (2006) apresenta jogos extremamente colaborativos, que podem ser úteis para compor diversas partes do fluxo do Learning 3.0. Por exemplo, o jogo *Remember the Future* (<http://www.innovationgames.com/remember-the-future/>), que propõe o pensamento de um cenário com o propósito de entender o significado de sucesso para um grupo, pode ser facilmente utilizado com o Learning Canvas para desenvolver a área **Resultados esperados**.

Na mesma linha, Dave Gray e Sunni Brown (2010) publicaram o livro *Gamestorming: A Playbook for Innovators, Rulebreakers and Changemakers*, com uma coletânea de jogos de diferentes autores. O conhecimento de diferentes jogos pode se tornar providencial para uma rápida adaptação em momentos nos quais a aprendizagem não esteja fluindo bem.

Já pensando em eventos, os Hackathons (<http://en.wikipedia.org/wiki/Hackathon>) propõem um ótimo instrumento para a prática do Learning 3.0 e o estímulo da criatividade. Esses eventos consistem basicamente no encontro de um número de equipes que, dentro de uma restrição de tempo (que vai de um dia a uma sema-

na), devem propor uma solução para um determinado problema.

Por mais que tenha nascido e se tornado extremamente popular entre profissionais de tecnologia, o conceito de Hackathon é, com frequência, adaptado e praticado em áreas como marketing, publicidade, cinema, mídias sociais e operações.

Há um considerável número de ferramentas a serem aprendidas, e habilidades a serem desenvolvidas, que podem nos ajudar a sermos bem-sucedidos na nossa relação com a aprendizagem emergente. E, notoriamente, há também um universo aberto para novas ferramentas, eventos, estratégias e habilidades serem criadas dentro do sistema de aprendizagem proposto aqui.

Vemos uma comunidade enorme se formando em torno do tema aprendizagem, com profissionais criativos propondo e clamando para repensarmos o papel que a aprendizagem exerce em nossas vidas.

Aprendizagem, portanto, deixa de ser um tema explorado apenas por educadores, ou profissionais de áreas relacionadas à pedagogia e recursos humanos, e entra na agenda de todo e qualquer profissional criativo.

E viva a revolução da aprendizagem!



Recapitulando

- O Dogfooding do Learning 3.0 como um sistema de aprendizagem foi feito mediante a criação de um evento e duas ferramentas de aprendizagem: Learning Shot, Learning Mosaic e Learning Canvas.
- Learning Shots são eventos de curta duração, que têm o propósito de promover a aprendizagem emergente por meio de uma estrutura, na qual o produto da aprendizagem possa ser construído mediante a colaboração e interação entre os próprios participantes, e o processo de aprendizagem seja facilitado por um profissional isento ao tema e com reais habilidades de facilitação.
- Learning Mosaic é uma ferramenta que facilita a visualização do aprendizado do profissional criativo de forma simples, mas adaptativa. Nela, o profissional constrói continuamente um mosaico, no qual reflete e expõe o aprendizado que emerge ao longo de um trabalho.
- O Learning Canvas é uma ferramenta de aprendizagem que tem como propósito organizar as ideias e as experiências durante conversas difíceis, ajudando um grupo de pessoas a manter o foco e a disciplina enquanto aprendem, à procura de possíveis soluções para problemas reais.
- Diversos outros conceitos e ferramentas que promovem a aprendizagem emergente vêm sendo criados por uma comunidade que se forma em torno do tema aprendizagem.

Eles podem ser usados como blocos emergentes no seu trabalho, por meio do Learning 3.0.

Referências

APPELO, Jurgen. *Management 3.0: Leading Agile Developers, Developing Agile Leaders*. Boston: Addison-Wesley Professional, 2010.

APPELO, Jurgen. *#Workout: Games, Tools & Practices to Engage People, Improve Work, and Delight Clients*. Stockholm: Happy Melly Express, 2014.

CALLAHAN, Shawn. *The Ultimate Guide to Anecdote Circles*. Anecdote: Putting stories to work, 19 Out. 2006. Disponível em: <<http://www.anecdote.com/2006/10/the-ultimate-guide-anecdote-circles/>>.

CONTENEO. Remember the Future. *Innovation Games*. Disponível em: <<http://www.innovationgames.com/remember-the-future/>>.

DARWIN, Charles. *The Origin of Species*. Hertfordshire: Wordsworth Editions, 1998.

GRAY, Dave; BROWN, Sunni; MACANUFO, James. *Gamestorming: A Playbook for Innovators, Rulebreakers, and Changemakers*. Sebastopol: O'Reilly Media, 2010.

HERMAN, Michael. *Open Space World*. Openspaceworld.org, 1998. Disponível em: <<http://www.openspaceworld.org/cgi/wiki.cgi?AboutOpenSpace>>.

HOHMANN, Luke. *Innovation Games: Creating Breakthrough Products Through Collaborative Play*. Boston: Addison-Wesley Professional, 2006.

JOHNSON, Steven. *Emergence: The Connected Lives of Ants, Brains, Cities, and Software*. 2 ed. New York: Scribner Publishing, 2002.

LAMBE, Patrick; TAN, Edgar. *KM Approaches Methods and Tools: A Guidebook*. Singapore: Straits Knowledge, 2008. Disponível em: <http://www.greenchameleon.com/uploads/KMAMT_Preview.pdf>.

LUMIAR, Escolas. *Como fazemos*. Lumiar.org.br, 2012. Disponível em: <<http://lumiar.org.br/index.php/como-fazemos/>>.

OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves. *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. New Jersey: John Wiley and Sons, 2010.

OWEN, Harrison. *Open Space Technology: A User's Guide*. 3. ed. Oakland: Berrett Koehler Publishers, 2008.

WARE, Colin. *Visual Thinking for Design*. San Francisco: Morgan Kaufmann Publishers, 2010.

Conclusão

→ O conhecimento não é um fim em si mesmo

Na linha do que penso para o Learning 3.0, poderia me aventurar a uma reflexão *nietzscheana* (NIETZSCHE, 2000), destacando que tal sistema de aprendizagem confronta a erudição ao provocar uma aproximação do conhecimento à realidade, e ao diminuir a idealização do conhecimento enquanto fim em si mesmo.

A aprendizagem é importante para fazer as pessoas construírem vidas melhores, nos mais diversos aspectos. A prática então passa a ser um elemento vital nesse processo, já que ela representa a materialização do conhecimento.

O Learning 3.0 propõe um sistema de aprendizagem totalmente adequado à complexidade e à dinâmica do mercado atual. No entanto, para esse sistema funcionar, os profissionais criativos

precisarão sair da zona de conforto e construir as suas próprias fórmulas e ferramentas de aprendizagem.

Isso significa que o Learning 3.0 terá pouco, ou nenhum, impacto na vida do profissional que continuar em busca de fórmulas e padrões. Ele precisaria, primeiro, se libertar da velha mentalidade de aprendizagem para, então, começar a sentir os benefícios da aprendizagem emergente.

Tal profissional precisaria se assumir como um profissional criativo que é responsável pela própria carreira, sua própria vida. Precisaria reprender a aprender, quebrando as correntes que fortalecem a hierarquia do saber.

Precisaria conquistar a liberdade para viver e aprender de acordo com a sua mais verdadeira personalidade, pois liberdade, como disse Paulo Freire (2011), é uma conquista, e não uma doação, e exige uma busca permanente.

Referências

NIETZSCHE, Friedrich. *Humano, demasiado humano*. São Paulo: Companhia de Bolso, 2000.

FREIRE, Paulo. *Pedagogia do oprimido*. São Paulo: Paz e Terra, 2011.

