

# Processos de aprendizado: o despertar da vontade

## Introdução

*"Perseverar é aprender,  
aprender é praticar,  
praticar é repetir, repetir é  
ganhar experiência,  
experiência é crise, crise  
é prova, prova  
é fortalecimento,  
fortalecimento é liberdade,  
liberdade é criar do nada,  
criar do nada  
é transformar,  
transformar é caminho e  
fim ao mesmo tempo."*

Rudolf Steiner

Liderando organizações, equipes ou trabalhando com projetos de consultoria, frequentemente nos envolvemos com processos de mudança e de transformação. Uma das atividades relacionadas com as mudanças é o treinamento e sua eficácia costuma ser muito questionada.

O sucesso da liderança passa pelo engajamento, atualização e constante desenvolvimento de competências técnicas, de gestão e de liderança.

Uma organização aprende e se desenvolve na medida em que as pessoas que nela trabalham, aprendem e se desenvolvem. Assim, a questão a ser examinada é: "Como ajudar as pessoas a aprender?". Esta é uma importante mudança de atitude sugerida a quem se dedica ao lindo ofício de ensinar.

Substituir o foco no ensinar pelo foco no aprender pode nos dar a sensação de perda do amado papel professoral, entretanto nos abre uma avenida de desenvolvimento que pode ser resumida em uma frase:

**"O desafio é mudar da sabedoria sobre o tablado para quem te guia ao seu lado".**

Torna-se evidente, portanto, que criar as condições para que as pessoas possam aprender requer uma atitude completamente nova: foco no aprendizado da pessoa que aprende, combinado com um conhecimento mais amplo do ser humano. Estes, sem dúvida, são alvos bem ambiciosos e que só poderão ser atingidos gradualmente, à medida que nos aprofundarmos numa visão mais holística do ser humano.

# Processos de aprendizado: o despertar da vontade

## Como despertar a vontade de aprender?

Aprender nem sempre é fácil, especialmente após certa idade, além do maior ou menor grau de dificuldade do assunto em questão. Da mesma forma, o processo de aprendizado é tão ou mais importante que o assunto. Devemos desenvolver um processo ajustado à pessoa que vai aprender e ao assunto a ser aprendido. Aqui podemos, por exemplo, destacar alguns conceitos básicos do aprender, baseados nas fases da vida:

- **Dos 21 aos 28 anos ("Centauro"):** a pessoa adulta aprende mais facilmente fazendo, "pondo a mão na massa".
- **Dos 28 aos 35 anos ("Cavaleiro"):** o aprendizado é facilitado quando a pessoa pode usar seu impulso de organizar, de "fazer funcionar" algo.
- **Dos 35 aos 42 ("Caminhante"):** aprende-se pela percepção alheia, pela interação com o grupo ou com a equipe.
- **Após os 42 anos ("Liderança Servidora"):** o caminho do aprendizado pode ser estimulado quando se trabalha com perguntas voltadas para as necessidades da equipe, da comunidade e das outras pessoas.

Em um grupo que seja composto de pessoas de diversas idades, é recomendável buscar exercícios e vivências que permitam aplicar os diversos papéis aqui citados.

Entender as necessidades da pessoa e da situação em que ela se encontra é uma contribuição sumamente valiosa para estimular o aprender.

Devemos também ter em mente que todo ser humano possui três impulsos básicos de desenvolvimento, diretamente conectados às faculdades do Pensar, do Sentir e do Querer existentes em nossa alma:

- Impulso para o conhecimento (Pensar)
- Impulso para o autodesenvolvimento (Sentir)
- Impulso para o aperfeiçoamento (Querer)

Nesse contexto, os desafios de quem facilita são:

- Como fazer esses impulsos trabalharem a nosso favor numa situação de aprendizado?
- Como despertar a curiosidade e o interesse por um determinado assunto?
- É possível demonstrar uma oportunidade para o autodesenvolvimento?
- O resultado do aperfeiçoamento dará aquela sensação de "um serviço bem feito"?

# Processos de aprendizado: o despertar da vontade

Em adição a estes três impulsos, as três faculdades de nossa alma (pensar, sentir e querer) também demandam atenção. Elas entrelaçam-se continuamente, mas cada uma requer atenção específica. As coisas não só têm de estar logicamente corretas como também têm de fazer sentido, além de despertar a vontade do querer, que vem antes do agir.

## O conceito do aprendizado de pessoas adultas (Andragogia)

É sabido que pessoas adultas aprendem de maneira diferente da criança e do jovem até seus 20 e poucos anos.

Nessa fase inicial, na qual se aplicam com acerto os conceitos da pedagogia, o aprendizado de crianças e jovens assemelha-se à ação de uma esponja seca que absorve avidamente todo e qualquer líquido.

Já para a pessoa adulta, que levou anos para construir seu mosaico mental e fixou inúmeros conceitos (e preconceitos), o aprender é um processo diferente. Para poder adicionar novas pedrinhas, talvez tenha de tirar uma ou muitas peças de seu mosaico, ou mesmo reconstruí-lo por completo. O resultado será um quadro parcial ou totalmente diferente? Isto vai mexer com seus paradigmas? Com seus valores? Com suas convicções? Quanto maior o impacto no mosaico existente, maior será a resistência, a dúvida, o medo do desconhecido, podendo até bloquear fortemente a capacidade de aprender. A dificuldade de inserir uma nova "pedra" está diretamente relacionada com a simpatia ou antipatia com relação ao novo conceito/conteúdo. Se for algo antes vivenciado, há um aquecimento interior e é mais fácil reconstruir o mosaico.

Em consequência, o processo de aprendizado de adultos terá como primeiro e principal desafio criar condições favoráveis, que estimulem a vontade da pessoa para aprender.

## Alguns pré-requisitos

**Local adequado** e equipado com o número necessário de *flipcharts*, computadores, projetor e outros equipamentos. Importante que seja um lugar tranquilo, isolado de interrupções constantes e de ruídos que desviam a atenção. É aconselhável minimizar o uso de celulares e outros equipamentos eletrônicos.

Este tema é particularmente desafiador em tempos de trabalho remoto onde a atenção dos participantes é disputada por vários estímulos domésticos, de entretenimento e de outras fontes de contato profissionais.

**AMBIENTE** A pessoa com o papel de "guia ao seu lado" deverá criar um ambiente agradável, fazendo com que quem participa se sinta em integração em um processo, caminhando em conjunto em direção ao aprender. A ansiedade inicial deve ser percebida e atividades adequadas devem ser previstas para reduzi-la e para "quebrar o gelo", de forma a criar um ambiente caloroso.

# Processos de aprendizado: o despertar da vontade

## RITMO

Um ritmo saudável contribui para um ambiente criativo:

- Alternar palestras, trabalhos em grupos, atividades artísticas, discussões em plenário e trabalhos individuais torna o trabalho como um todo mais vivo e envolvente.
- Períodos de duas a três horas de trabalhos, seguidos de intervalos (pausas ou almoço/jantar) também tornam o ritmo mais ágil e agradável.

## ENVOLVIMENTO

É importante que quem participa de um programa de treinamento ou desenvolvimento receba um convite para que expresse suas expectativas e/ou preocupações com relação ao processo que está trilhando. Ao expressá-las, a pessoa já está se integrando ao processo.

Ao expormos e discutirmos o programa, reduzimos a ansiedade e o medo do desconhecido. Ao mesmo tempo, demonstramos nosso respeito pelo ser humano adulto que tem o direito de saber o que acontecerá durante os trabalhos.

Adicionalmente, trabalhos em grupo e reflexões individuais reforçam o sentimento de participação, dando a oportunidade e a motivação para cada pessoa envolver-se no processo de aprendizado.

## Os processos de aprendizado

Existem duas formas distintas para conduzir processos de aprendizado:

- O caminho da instrução.
- O caminho da descoberta.

O caminho da instrução é a forma mais tradicional de ensinar. Uma autoridade detentora de conhecimento transmite-o para outras pessoas que não o possuem. Na Antiguidade grega o conhecimento era guardado nos templos e sacerdotes ou sacerdotisas passavam esse conhecimento para quem aprendia. Apesar de vermos com satisfação mudanças importantes em uso em nossas escolas, esta ainda é a situação clássica que encontramos em salas de aula, onde o/a professor/a detém conhecimentos e informações que alunos e alunas não têm. O/a professor/a passa, então, esses conhecimentos para as pessoas em sala. O mesmo pode-se dizer do ato de buscar informações sobre um determinado assunto na internet ou IA, onde o conhecimento vem pré-formatado e pronto para o "consumo".

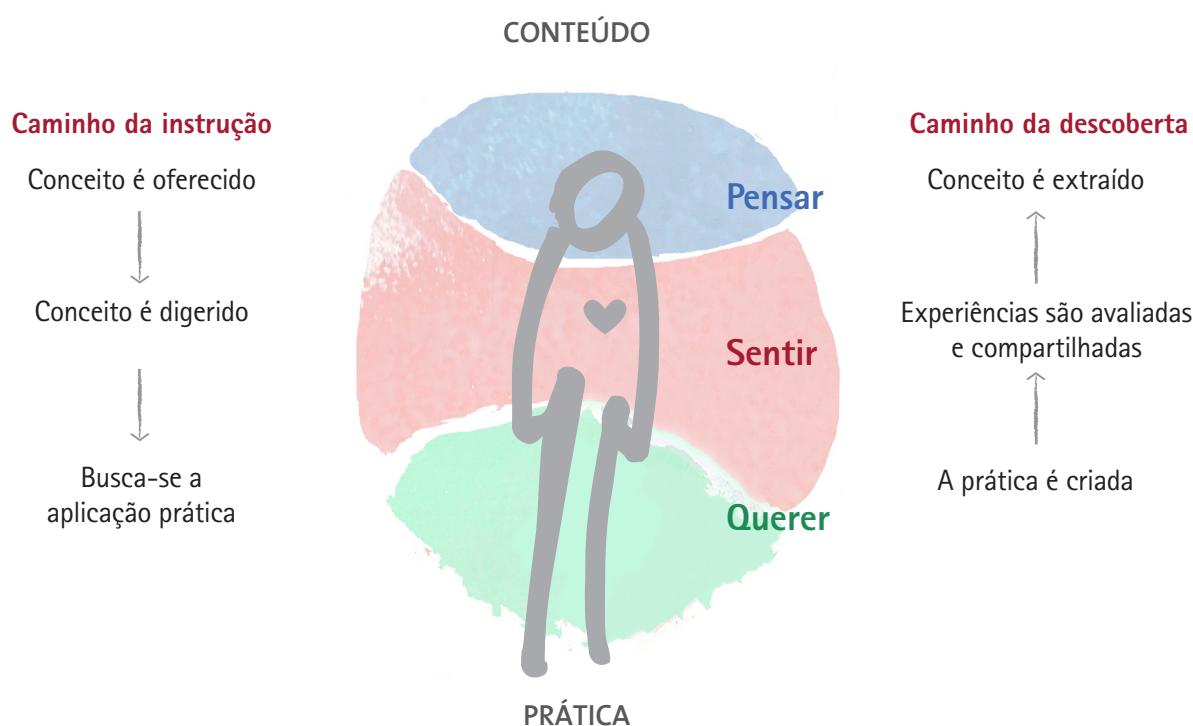
O caminho da descoberta é diferente. É um processo tão natural quanto o primeiro, só que acontece de outra maneira. Nos últimos anos esse caminho foi intensamente desenvolvido, principalmente em conexão com a implantação do trabalho em equipes. O caminho da descoberta acontece em equipe e tem início com a escolha de uma questão ou assunto a ser estudado.

# Processos de aprendizado: o despertar da vontade

Comumente encontramos nesses casos um papel de coordenação ou de consultoria (no lugar do/a professor/a) cria-se então uma experiência na qual a questão ou o assunto será exercitado por quem participa. Por exemplo: quem está instruindo cria uma situação na qual o grupo possa praticar o processo decisório coletivo através de conversas.

Em seguida, cada participante contribui para o processo de aprendizado, avaliando e relatando a experiência pela qual acabou de passar. Todos os fatos são colhidos e agrupados, e o grupo, auxiliado por quem está coordenando ou facilitando a discussão, extraí dessas experiências os conceitos que poderão ser aplicados em outras situações semelhantes.

Uma comparação entre os dois caminhos mostra que eles podem ser bastante complementares, mas são diferentes, sendo que um ou outro pode ser mais indicado para uma determinada situação. No caminho da instrução, o/a professor/a oferece o conceito. O/a aluno/a tenta absorvê-lo e digeri-lo, para em seguida aplicá-lo na prática. No caminho da descoberta, o grupo atua e cria experiências, achados e novas ideias. Essas ideias são recolhidas e agrupadas e delas procura-se extrair um conceito.



## PRÁTICA

Conforme a figura nos mostra, para um aprendizado ser eficaz é imprescindível envolver as três faculdades animicas do ser humano: o pensar, o sentir e o querer. Olhando para o ser humano trimembrado, podemos verificar que os dois caminhos partem de pontos opostos. No entanto, complementam-se mutuamente, formando um todo harmônico e integrado.

# Processos de aprendizado: o despertar da vontade

A seguinte comparação dá uma ideia das diferenças fundamentais entre os dois caminhos:

Caminho da instrução	Caminho da descoberta
Local: Sala de aula e internet	Local: Vida e trabalho
Usa o conhecimento do/a professor/a ou fontes de pesquisa (livros, internet, IA, etc.)	Usa o conhecimento de todas as pessoas
Objetivo predeterminado	Objetivo determinado pelo grupo
Relação hierárquica: de quem sabe para quem não sabe	Relação de iguais: vamos descobrir em conjunto
Processo fechado, predeterminado	Processo aberto
Transmissão de conhecimento já existente	Descoberta de novos conhecimentos
Resultado predeterminado, resposta certa	Resultado em aberto
Aluno/a com atitude passiva	Participação ativa de todas as pessoas
Aluno/a é conduzido/a Envolvimento racional Aprendizado individual	Participantes têm iniciativa própria Envolvimento emocional Aprendizado coletivo
Trabalha com questões racionais	Trabalha com questões existenciais
Quebra-cabeça	Mosaico

# Processos de aprendizado: o despertar da vontade

Não podemos afirmar que um caminho seja superior ao outro. Os dois podem ser eficazes ou não. Podem também se complementar, criando um todo maior e integrado, aprofundando o aprendizado. Isto vai depender da situação, do assunto a ser tratado e da experiência das pessoas envolvidas.

Em princípio, podemos dizer que, para assuntos racionais e científicos, o caminho da instrução costuma se mostrar mais eficaz. Para assuntos que pressupõem conhecimento prévio, a fim de evitar riscos e garantir a segurança de quem está estudando, o caminho da instrução é imprescindível, podendo ser enriquecido posteriormente com experiências práticas em situações simuladas, como o simulador de voo no treinamento de quem está aprendendo a pilotar, por exemplo. Os riscos do caminho da instrução são a rigidez, que impede a criatividade; ser acadêmico demais, sem aplicabilidade prática; absorver/decorar só para a prova (esquecendo tudo no dia seguinte) e se apaixonar pelo conceito, fazendo com que distorçamos a realidade na tentativa de adaptá-la a ele.

No entanto, para assuntos de comportamento, mudanças e transformações, de desenvolvimento, de valores e de outros assuntos sociais, o caminho da instrução revela-se inócuo quando usado isoladamente. Aqui, é o caminho da descoberta que nos permite construir processos de aprendizado muito mais eficazes. Os riscos do caminho da descoberta estão associados com o passar pela experiência e não aprender, como, por exemplo, reuniões regulares improdutivas, líderes que repetem os mesmos erros ao longo da carreira etc. Neste caso, profissionais de consultoria têm o papel de trazer consciência ao processo, através de perguntas, *coaching* e avaliações participativas.