

Kelly Palmer & David Blake

EXPERTISE COMPETITIVA

Como as empresas mais
inteligentes usam o
aprendizado para engajar,
competir e ter sucesso



ALTA BOOKS
E D I T O R A
Rio de Janeiro, 2019

SUMÁRIO

Agradecimentos	xi
Sobre os Autores	xiii
Introdução	xv
Capítulo 1: Como Realmente Aprendemos	1
Capítulo 2: Torne a Aprendizagem uma Vantagem Competitiva	23
Capítulo 3: Abrace a Aprendizagem Personalizada	47
Capítulo 4: Combata a Sobrecarga de Conteúdo	65
Capítulo 5: Entenda o Poder dos Pares	87
Capítulo 6: Tenha Sucesso com a Tecnologia Certa	111
Capítulo 7: Analise as Habilidades com Dados e Insights	135
Capítulo 8: Faça a Expertise Ter Valor	151
Conclusão: O Futuro Já Está Aqui	175
Notas finais	195
Índice	213

Como Realmente Aprendemos

PARA AJUDAR AS PESSOAS a se tornarem especialistas — para ajudá-las a adquirir conhecimento, construir habilidades e se tornarem aprendizes vitalícios — é crucial entendermos como os adultos aprendem melhor. Atualmente, sabemos mais do que em qualquer outra época como o cérebro humano funciona e como as pessoas aprendem com mais eficiência — estejam elas tentando adquirir novos conhecimentos, desenvolver uma nova habilidade ou mudar um comportamento. Por exemplo, sabemos que o sono tem grande impacto sobre como aprendemos e que a mentalidade e a motivação são essenciais.

Neste capítulo, usaremos uma abordagem da teoria de aprendizagem de adultos sem jargões e examinaremos as últimas descobertas da ciência da aprendizagem e da ciência da motivação que a acompanha. Investigaremos pesquisas sobre mentalidade fixa e progressiva e observaremos a conexão entre propósito e aprendizagem. Também discutiremos o que os neurocientistas ensinam sobre o cérebro e a aprendizagem, ao mesmo tempo em que derrubaremos certos mitos que são predominantes hoje em dia. É claro que a resiliência desempenha um papel importante para alguém se tornar um especialista — examinaremos o que a ciência nos diz sobre como as pessoas podem perseverar diante de contrariedades e arriscar cometer erros, e como podem aprender com seus erros e vencer limites autoimpostos.

Por fim, explicaremos detalhadamente como as abordagens empresariais atuais à aprendizagem desafiam a pesquisa científica estabelecida. Por exemplo, sua empresa está usando principalmente treinamento conduzido

por instrutores com aulas e apresentações do PowerPoint? Você está acabando com a motivação de seus funcionários enfatizando somente o treinamento de conformidade (*compliance*) na empresa? Está dizendo às pessoas o que elas devem aprender em vez de lhes dar alguma autonomia? Não deveria fazê-lo. Mostraremos o porquê e explicaremos como você pode aplicar a psicologia e a ciência da aprendizagem para ajudar seus funcionários a aprenderem e construírem habilidades todo dia até se tornarem realmente especialistas, algo que é crucial para o sucesso de uma empresa.

A Ciência da Aprendizagem

É surpreendente que poucas empresas usem o que sabemos sobre a ciência da aprendizagem para ajudar seus funcionários a aprenderem e construírem habilidades. Bror Saxberg¹ dedicou sua carreira à ciência da aprendizagem e defende a colocação de mais “engenheiros de aprendizagem” como ele nas empresas. Atualmente, Saxberg está conduzindo algumas das mais avançadas estratégias de ciência da aprendizagem para a Chan Zuckerberg Initiative (CZI) como seu vice-presidente nessa área. Fundada por Priscilla Chan e Mark Zuckerberg, a CZI é uma organização de investimento filantrópico dedicada a promover oportunidades iguais e o potencial humano. A educação é um de seus pilares básicos. Os engenheiros de aprendizagem podem ajudar as empresas a entenderem a ciência existente por trás da aprendizagem e são ótimos guias para obter mais valor dos funcionários.

Como ele próprio admite, Saxberg adotou por acaso a ciência da aprendizagem como carreira. No fim dos anos 1970, ele estava estudando matemática e engenharia elétrica na Universidade de Washington e procurando um emprego de verão. Um amigo da família conhecia alguém que trabalhava para o Jet Propulsion Laboratory (JPL) e Saxberg conseguiu um emprego na NASA fazendo pesquisa em comunicações. Pediram-lhe que voltasse novamente no verão seguinte e que escolhesse um projeto significativo para se dedicar.

O projeto mais interessante que Saxberg imaginou seria entender melhor como o cérebro armazena e codifica informações. “Era 1978–79, e foi no início, portanto, não havia muitas pessoas integrando teoria da infor-

mação, neurociência, ciência cognitiva, inteligência artificial, teoria matemática da comunicação e assim por diante. Logo, pensei: há algo aqui.”²

Ele concluiu seus estudos na Universidade de Washington, estudou no MIT para obter os graus de mestre e PhD e entrou em Harvard para obter um diploma de médico. Queria abranger todos os pilares da ciência da computação, engenharia e ciências básicas para entender bem como o cérebro humano aprende.

Ele descobriu que tanto a cognição quanto a motivação precisam ser levadas em consideração. De acordo com Saxberg: “Em termos de contexto, a aprendizagem leva muito em conta o que já temos em nossa mente. É preciso entender os aspectos cognitivos, por exemplo, o que a pessoa já domina? O que já se encontra em sua memória de longo prazo? Em que áreas você é especialista?”

Quando percebemos que há algo novo que é preciso aprender, Saxberg explica: “Você tem que começar, persistir e dedicar esforço mental. É aí que o cérebro muda. É como um músculo, e o cérebro realmente muda como resultado da aprendizagem.”

A motivação também desempenha um papel importante na aprendizagem eficaz. De acordo com Saxberg, quatro coisas podem dar errado na motivação para a aprendizagem:

- Você não valoriza o que está fazendo ou como o faz.
- Você não acredita ser capaz de aprender um assunto complexo.
- Você culpa circunstâncias ambientais (“Simplesmente não tenho tempo para aprender”).
- Você luta com estados emocionais negativos que o desviam da aprendizagem — como raiva, depressão ou distração.

Devido à interdependência entre cognição e motivação, Saxberg enfatiza: “A aprendizagem tem que ser personalizada de acordo tanto com os aspectos cognitivos que você tem ou não quanto com as motivações que tem ou não.”³ Por exemplo, se Sarah deseja ter uma carreira em finanças, mas não domina álgebra, ela terá que resolver isso antes de conseguir dominar a área financeira. Essa é uma questão cognitiva.

A verdade é que as pessoas aprendem quando se interessam. Como então fazer com que as pessoas se interessem? Saxberg acredita que a pri-

meira etapa é entender que cada pessoa é composta por uma combinação única de competências cognitivas e motivações. Isso significa que se você espera que as pessoas aprendam, precisa saber o que as estimula de uma perspectiva tanto cognitiva quanto motivacional. Saxberg avisa que se você negligenciar essa parte do processo de aprendizagem, “vai obter o que geralmente obtém. E o que você geralmente obtém em um típico ambiente de sala de aula empresarial é uma maioria de pessoas que sequer entende o que está você fazendo; quase todo mundo apenas assiste à aula e não se interessa. Grande parte das pessoas enxerga a aula apenas como uma sessão divertida ou interessante e segue adiante, e não há um impacto perceptível em seu trabalho. Elas não começam, persistem e dedicam esforço mental”.⁴ Você tem que pensar no contexto, na personalização e na motivação para ter uma aprendizagem de sucesso.

Neuromitos sobre a Aprendizagem

Apesar da grande quantidade de informações que temos sobre como o cérebro funciona em relação à aprendizagem, alguns mitos (ou neuromitos⁵) obscureceram de alguma forma nosso entendimento de como aprendemos. De acordo com a neurocientista Julia Sperling,⁶ muitos mal-entendidos relacionados à aprendizagem foram introduzidos no universo do trabalho:

MITO 1: As pessoas só usam cerca de 10% de seus cérebros.

- Verdade: Você usa quase toda a capacidade de seu cérebro.

MITO 2: As pessoas pensam com o lado esquerdo ou com o lado direito do cérebro.

- Verdade: As partes esquerda e direita não funcionam totalmente separadas, e aprender não tem nada ver com os hemisférios do cérebro.

MITO 3: As pessoas têm um canal ideal (visual, auditivo, etc.) pelo qual aprendem.

- Verdade: Na realidade, as pessoas usam na aprendizagem quantos canais puderem acessar. O neurocientista David Eagleman con-

corda e adiciona que a aprendizagem é mais eficaz quando todos os sentidos são combinados na experiência (áudio, visual, toque). Ele lembra que as pessoas aprendem melhor quando têm que ensinar a alguém como fazer algo.⁷

MITO 4: Existem certas janelas de aprendizagem, e quando elas fecham, não há como serem abertas novamente.

- Verdade: As pessoas podem aprender coisas novas em qualquer idade. A neuroplasticidade do cérebro nos permite aprender, refinar ou adicionar novas competências por toda a nossa vida.

A Verdade sobre a Aprendizagem

Bem, agora que introduzimos alguns dos neuromitos, examinaremos a verdade sobre como aprendemos e o que as últimas pesquisas da neurociência dizem. Sperling acredita que há seis coisas que nos ajudarão a entender como o cérebro realmente funciona em relação à aprendizagem:⁸

1. Somos todos capazes de aprender por toda a nossa vida e todos temos capacidade de aprendizagem ilimitada.
2. Nosso nível de atenção afeta a qualidade com que aprendemos algo novo. Mindfulness (ou prestar atenção no momento presente) e a meditação podem melhorar significativamente nossa disposição para absorver novas informações.
3. A mentalidade é importante. Quando temos uma mentalidade progressiva, acreditamos que podemos aprender coisas novas;
4. A atenção focalizada tem um alto impacto sobre a aprendizagem (o comportamento multitarefa deve ser desencorajado).
5. Aprendemos melhor quando é o que queremos. Também ajuda quando sentimos que a aprendizagem é relevante para nós e quando estamos em um ambiente em que ela é apreciável.
6. O feedback positivo acelera a jornada da aprendizagem.

Além desses seis fatores, Eagleman também destaca a importância do sono para uma aprendizagem eficaz. Ele explica que dormir é essencial

para a função da memória e para o estabelecimento de conexões. Afirma: “Dormir ativa a percepção e nos permite sintetizar o material que aprendemos.” Também diz que virar noites, ou estudar sem descanso, não é uma boa estratégia. É muito mais eficaz estudar e, então, dormir para que o material seja “fixado” no cérebro.⁹

Embora estudar sem descanso talvez não seja a melhor estratégia para a aprendizagem, geralmente ler é importante. Uma nova pesquisa em neurociência¹⁰ revela que ler, particularmente ficção, é bom para o desenvolvimento da “parte teórica” do cérebro e ajuda as pessoas a vivenciarem o que os personagens principais estão sentindo em uma aventura. Isso constrói a empatia e a habilidade de entender estados mentais, raciocínios, emoções e crenças. Profissionalmente, também ajuda os líderes a entenderem seus funcionários e equipes em um nível mais profundo e, portanto, a aplicarem motivadores mais eficazes com base em necessidades individuais.

Aprender com Rapidez Não É o Mesmo que Ser Inteligente

Em *The End of Average: How We Succeed in a World that Values Sameness* [O Fim da Média: Como Sermos Bem-sucedidos em um Mundo que Valoriza a Mesmice, em tradução livre], o autor Todd Rose, que dirige o programa *Mind, Brain, and Education* [Mente, Cérebro e Educação, em tradução livre] na Pós-graduação em Educação de Harvard, argumenta que as pessoas confundem aprender rapidamente com inteligência. No entanto, a pesquisa mostra que, em educação, não há qualquer correlação entre aprender rapidamente e ser inteligente.

Nenhuma.

De acordo com Rose: “Temos essa impressão tão difundida de que rápido é igual a inteligente.”¹¹ Rose acredita que tudo começou com Edward Thorndike e suas teorias sobre aprendizagem: “Ele foi a pessoa que tentou dizer que só há uma maneira certa de fazer as coisas, apenas um caminho para a maestria, e achava que a inteligência era genética e devia ser medida pela rapidez com que o cérebro consegue formar conexões.”¹² Temos que interromper esse tipo de pensamento considerado “padrão” no ambiente de trabalho.

Os modelos de teste padronizados são construídos com base nessa noção (daí o nome). Eles são projetados conforme o princípio de que uma pessoa “média” precisa de 90 minutos para concluir um teste, por exemplo. De acordo com Rose, costumamos achar que não faria diferença dar às pessoas tempo adicional para terminar um teste. Afinal, se você for lento demais para terminar em 90 minutos, isso deve significar que não é suficientemente inteligente e, portanto, não se beneficiará do tempo extra. Mas, para algumas pessoas, receber mais tempo faz sim diferença.

Na verdade, diminuir o ritmo da aprendizagem pode funcionar a nosso favor. Em um estudo sobre a percepção da velocidade¹³ conduzido pelo psicólogo Adam Alter, da Universidade de Nova York, voluntários foram solicitados a responder várias perguntas; alguns receberam perguntas por escrito em fonte clara e outros receberam uma versão mais borrada. Percebeu-se que as pessoas que se empenharam mais duramente e com mais lentidão na escrita borrada deram respostas mais precisas às perguntas que seus pares “mais velozes”. O estudo corrobora o ponto de vista de Rose de que nem sempre é melhor pensar rápido.

O trabalho de Rose mostra que há mais de uma maneira de se fazer algo corretamente, há mais de um caminho para a maestria, e que ter calma para aprender não é sinal de pouca inteligência. Devemos parabenizar pessoas que perseguem a excelência e que optam por aprender habilidades cuja aprendizagem com profundidade suficiente para gerar um especialista demande tempo. Em vez disso, geralmente recompensamos quem sucumbe à pressão para fazer apenas o necessário para obter a próxima promoção.

Motivação É Tudo

Como dito anteriormente, encorajar as pessoas a aprender também significa *motivá-las* a aprender. O educador de adultos Malcolm Knowles¹⁴ fez a primeira pesquisa extensiva sobre a aprendizagem de adultos e descobriu que os motivadores mais fortes de um adulto são internos (intrínsecos) em vez de externos (extrínsecos).¹⁵ Os motivadores intrínsecos são aqueles que vêm de dentro e satisfazem nossos desejos naturais de querer fazer algo; já a motivação extrínseca nos leva a fazer algo por recompensas externas, como dinheiro, vaidade, elogios e assim por diante. Em nosso

desejo natural de aprender, somos mais motivados por fatores internos em vez dos externos.

Knowles também descobriu que os adultos precisam saber *por que* têm que aprender alguma coisa. Se você quiser que a aprendizagem seja algo que as pessoas gostem de fazer e não apenas algo imposto a elas, tem que ponderar sobre o que motiva uma pessoa a aprender. Na verdade, quando se trata de aprendizagem, motivação é a chave. No livro *Drive: The Surprising Truth about What Motivates Us* [Ímpeto: A Verdade Surpreendente Sobre o Que Nos Motiva, em tradução livre], de Daniel H. Pink, ele descreve a ciência da motivação, acreditando que há muito tempo “existe uma discrepância entre o que a ciência sabe e o que as empresas fazem”.¹⁶

Pink fala sobre motivação humana em termos de autonomia, maestria e propósito. Ele define esses conceitos da seguinte maneira: autonomia é nosso desejo de sermos autodidatas; maestria é o ímpeto de fazermos progresso e ficarmos melhores no que fazemos; e propósito é nosso anseio de contribuir e fazer parte de algo maior do que nós mesmos.¹⁷ Isso é semelhante às definições do professor de gestão Kenneth Thomas em seu livro *Intrinsic Motivation at Work: What Really Drives Employee Engagement* [Motivação Intrínseca no Trabalho: O que Realmente Causa o Engajamento do Funcionário, em tradução livre], em que ele identifica os motivadores intrínsecos significância, escolha, competência e progresso.¹⁸

Esses motivadores intrínsecos são extremamente importantes quando se trata de aprendizagem e trabalho e mesmo assim a maioria das empresas aplica estratégias de aprendizagem e formação de talentos que na verdade são o oposto do que a ciência nos diz ser mais eficaz. Em vez de autonomia e escolha, elas têm um modelo de comando e controle para comunicar aos empregados o que e quando precisam fazer e aprender (o que inclui o temido treinamento de compliance). Em vez de maestria e competência, as empresas parecem ficar satisfeitas em saber que os funcionários concluíram o “treinamento”, não importando se realmente aprenderam algo ou desenvolveram novas habilidades. Em vez de entender que aprendizagem e trabalho significativo contribuem para a necessidade das pessoas de terem significado em suas vidas, a maioria das empresas mostra perplexidade quando as taxas de engajamento dos funcionários permanecem estagnadas e 70% deles são totalmente descomprometidos com o trabalho.¹⁹

O espantoso é que muitas empresas não abraçaram a ciência e a psicologia existentes por trás de motivar as pessoas no ambiente de trabalho. Na verdade, várias empresas de tecnologia tentam engajar as pessoas através de motivadores externos, mas seria essa a solução? Empresas como Google, LinkedIn e Facebook são conhecidas por fornecer alimentação gratuita, mesas de pingue-pongue, massagens no local e cortes de cabelo, entre outras regalias. E embora isso possa agradar a certos funcionários por algum tempo, não traz nada de sustentável para sua lealdade ou permanência a longo prazo. As pessoas não resolvem ficar ou sair de uma empresa porque têm alimentação gratuita. Não quero dizer que essas regalias sejam inúteis (quem não quer tê-las?), mas não constituem as principais razões para alguém decidir trabalhar ou permanecer em uma empresa em longo prazo. Esses motivadores são mais profundos e intrínsecos.

O que os empregados de hoje querem é poder ter influência em seu trabalho, desfrutar da flexibilidade de quando e onde o executarão, conectar seu trabalho a um fim maior e ter a oportunidade de aprender e crescer em suas carreiras. A compensação é um motivador externo importante, mas estudos recentes mostraram que as pessoas, principalmente os *millennials*, preferem ganhar menos e ter mais flexibilidade e maiores oportunidades de aprender e impulsionar suas carreiras.²⁰ Se as empresas criassem estratégias para dar suporte a essas descobertas, seriam mais bem-sucedidas, inclusive no recrutamento e na retenção de funcionários. Também veriam que os funcionários atuais precisam de um senso de significado e propósito que os motive a aprender.

Significado e Propósito como Condutores da Aprendizagem

Muitos funcionários querem ver seu trabalho conectado a um fim maior; querem sentir que estão fazendo uma contribuição valiosa para eles próprios, sua empresa e a sociedade. Como resultado, com frequência, os melhores funcionários são atraídos por empresas que têm alguma missão e querem ter um impacto positivo sobre a sociedade. Aaron Hurst passou as últimas décadas pesquisando o relacionamento entre propósito e trabalho.

Hurst criou a organização sem fins lucrativos Taproot Foundation em 2008, cuja missão é liderar, mobilizar e engajar profissionais em serviços

pro bono que promovam mudança social. Depois, foi cofundador da empresa Imperative, uma startup que ajuda as pessoas a descobrir e aplicar propósito ao trabalho.

Em sua extensa pesquisa sobre como as pessoas percebem o trabalho, Hurst descobriu que elas tendem a vê-lo a partir de dois pontos de vista. O primeiro é através da orientação a um propósito, o que significa que algumas pessoas veem o trabalho como uma maneira de obter realização pessoal, considerando-o também um método de servir aos outros. Na segunda orientação, as pessoas veem o trabalho como uma maneira de conseguir status, promoção e renda. A pesquisa de Hurst mostra que, da força de trabalho dos Estados Unidos, constituída por 150 milhões de pessoas, cerca de 42 milhões (ou 28%) são orientadas ao propósito. O objetivo da empresa Imperative de Hurst é imaginar uma força de trabalho em que a maioria das pessoas seja orientada ao propósito, porque com esse ponto de vista como meta, há enormes benefícios para os funcionários, as empresas e a sociedade.²¹

Na verdade, combinar funcionários idealistas com organizações orientadas a objetivos é uma mistura poderosa. De acordo com o psicólogo organizacional Philip H. Mirvis,²² quando as empresas são direcionadas a uma missão e os funcionários têm ideais, a combinação promove “um engajamento evolutivo em que a empresa deseja estimular e desenvolver mais plenamente seus funcionários (e a firma em geral) para produzir maior valor para os negócios e a sociedade”.

Como Hurst, a psicóloga de fama mundial Carol Dweck, da Universidade Stanford, também concorda que perseguir um fim torna a vida mais significativa. Dweck diz que “o esforço é uma das coisas que dão significado à vida. Esforçar-se significa que há preocupação com algo, que algo é importante e você irá trabalhar para consegui-lo. Seria uma existência sem sentido se não valorizássemos alguma coisa e nos comprometêssemos a trabalhar para consegui-la.”²³

Além da orientação a um propósito, Dweck também acredita no poder da mentalidade como grande motivador para uma aprendizagem bem-sucedida. Em seu livro *Mindset: A Nova Psicologia para o Sucesso*,²⁴ ela fala sobre o poder de acreditar que você pode melhorar. Dweck afirma que as pessoas têm uma mentalidade progressiva ou uma mentalidade

fixa no que diz respeito à aprendizagem. A mentalidade fixa nos diz que somos ou não somos inteligentes, que aprendemos tudo o que podemos ou que não temos capacidade para aprender um tópico complexo (como a matemática), enquanto a mentalidade progressiva diz que temos capacidade para aprender algo novo todo dia — mesmo se ainda não formos bons (em matemática), cada um de nós tem a capacidade de melhorar se tentar. Quando os cientistas mediram as atividades elétricas do cérebro entre pessoas com as mentalidades fixa e progressiva, descobriram que pessoas com uma mentalidade progressiva têm conexões que se ativam agitadoamente em comparação com quem tem uma mentalidade fixa cujo cérebro não se engaja no mesmo nível.

Dweck acredita plenamente que quando se trata de aprendizagem, devemos nos desafiar: “Em uma mentalidade progressiva, os desafios são empolgantes e não ameaçadores. Logo, em vez de pensar, ‘Oh, vou revelar minhas fraquezas,’ você diz, ‘Ótimo, uma chance de crescer.’ Se perceber que tem medo de desafios, entre em uma mentalidade progressiva e pense no crescimento que pode advir de aceitar a oportunidade, mesmo se estiver fora de sua zona de conforto.”²⁵

No que diz respeito a estimular a aprendizagem vitalícia, Dweck também acredita no poder do “ainda não” — uma teoria inspirada por uma escola de ensino médio em Chicago que, em vez de reprovar os alunos por não passarem de ano, lhes dá a nota “Ainda Não”. Como Dweck diz, a diferença entre sabermos que falhamos em algo e nos falarem “ainda não” é significativa: “[...] se você tirar uma nota baixa, pensará, não valho nada, não vou a lugar nenhum. Mas se obtiver a nota ‘Ainda Não’, entenderá que está em uma curva de aprendizagem. Isso lhe dará uma visão de futuro.”²⁶

No nível universitário, normalmente alguns professores usam uma metodologia de mentalidade progressiva ao ensinar, o que significa que dão aos alunos a oportunidade de melhorar antes de receberem a nota final em um projeto. Em outras palavras, eles lhes dão uma nota “Ainda Não” e uma chance de melhorar. Vejamos um exemplo.

Cameron teve uma aula de história na faculdade sobre a Guerra do Vietnã e recebeu a incumbência de escrever um artigo analisando três filmes feitos sobre o conflito. Havia vários prazos no projeto (várias oportunidades de praticar) e, a cada esboço, Cameron recebia feedback do

professor e tinha tempo para refletir e uma oportunidade de melhorar a tarefa. Cameron estava ganhando conhecimento sobre a Guerra do Vietnã e também desenvolvendo habilidades de raciocínio crítico e análise. Através de prática, feedback e reflexão, ele melhorou seu trabalho a cada esboço, aprendendo cada vez mais no percurso. É preciso mencionar que esse fluxo estável de informações e feedback converteu-se em um resultado positivo reforçando para Cameron: 1) a experiência positiva de escrever o artigo, 2) a indução de uma “mentalidade progressiva” e 3) a reiteração do grau “Ainda Não” até Cameron atingir um nível de sucesso.

Compare esse caso com o de um professor que coloca a tarefa no plano de ensino e não permite feedback direto antes dela ser concluída. Sem prática e feedback, a nota é baseada apenas na primeira e na última tentativas. Essa abordagem não permite a obtenção de uma avaliação real da habilidade de aprender, assim como não permite que floresça uma mentalidade progressiva.

Aprendizagem e Mentalidade como Vantagens Competitivas

Empresas que entendem o poder da mentalidade progressiva têm uma vantagem real, não só porque ajudam seus funcionários a perceberem que devem continuar aprendendo por toda a sua carreira, mas também porque líderes que abraçam a mentalidade progressiva tendem a ser mais introspectivos sobre sua própria aprendizagem e liderança.

Satya Nadella assumiu como CEO da Microsoft em 2014 e os conceitos de Dweck o inspiraram. Ele entende que uma cultura de aprendizagem pode ser uma grande vantagem competitiva: “A cultura é algo que precisa se adaptar e mudar, e você tem que ser capaz de ter uma cultura de aprendizagem.”²⁷ Nadella abraçou os conceitos de Dweck em *Mindset* e reiterou um dos mais importantes para seus funcionários: “Se você pegar duas pessoas, uma delas sendo um aprende-tudo e a outra um sabe-tudo, o aprende-tudo sempre vencerá o sabe-tudo no longo prazo, mesmo se começarem com menos capacidade inata.”²⁸

Pedir feedback não é tão comum para os CEOs e pode ser desconfortável para líderes que às vezes sentem que têm que liderar como um “sabe-tudo”. Satya é diferente e adota o feedback e a mentalidade progressiva.

Ele acha que todos os funcionários e CEOs devem perguntar a si mesmos no fim do dia de trabalho: “Em que situação mantive a mente muito fechada, ou em que momento não mostrei o tipo certo de atitude de crescimento em minha própria mente? Se eu agir corretamente, estaremos na direção certa para a cultura que desejamos.”²⁹

Outra questão interessante que Nadella coloca é que os funcionários que são os mais inteligentes agora podem não ser os mais inteligentes no longo prazo, dependendo de sua mentalidade, algo que as empresas devem levar em consideração durante o processo de contratação. No processo de entrevista, é possível identificar que pessoas são aprendizes vitalícios com mentalidade progressiva; por exemplo, quando perguntamos a aprendizes vitalícios o que aprenderam no ano anterior, eles tendem a responder imediatamente. Quando os entrevistados demoram a responder à pergunta, isso revela que não são intencionalmente aprendizes vitalícios. Pessoas que valorizam a aprendizagem e conseguem demonstrar agilidade em aprender no ambiente de trabalho são valiosas no presente e continuarão a ser talentos procurados no futuro. Mesmo assim, uma mentalidade progressiva não é o único atributo que os funcionários precisam ter na força de trabalho atual. Como pesquisas recentes mostram, uma dose constante de coragem ajuda muito a otimizar o processo de aprendizagem.

Coragem e Resiliência

Quando tinha 27 anos, Angela Duckworth saiu de seu emprego em consultoria de gestão para ensinar matemática para alunos da sétima série em uma escola de Nova York. O que ela descobriu durante suas aulas a ajudou a entender como as pessoas aprendem e o que as torna bem-sucedidas. Uma das primeiras coisas que ela notou durante seus dias de professora foi que alguns de seus alunos mais inteligentes e de QI mais alto não estavam se saindo tão bem e os de QI mais baixo apresentavam melhor resultado. Isso a fez perceber que não é só o QI que conta na aprendizagem e que a motivação era um fator-chave para seus alunos aprenderem coisas novas.

Após alguns anos, Duckworth parou de ensinar, tornou-se aluna novamente e continuou sua jornada fazendo pesquisa de graduação, estudando psicologia e aprendizagem na Universidade da Pensilvânia. Ela queria sa-

ber mais sobre a aprendizagem do que o que podia ser medido através de níveis de QI, então começou a perguntar tanto a crianças quanto a adultos em seus estudos “Quem é bem-sucedido aqui e por quê?”.

Em todos os estudos conduzidos por Duckworth e sua equipe, em várias situações no trabalho, “uma característica emergiu como um preditor significativo de sucesso” e não era a inteligência social ou o QI; era a coragem, ou “a paixão e a perseverança para atingir objetivos de longuíssimo prazo”.³⁰ Outro ponto interessante sobre a pesquisa de Duckworth é que “geralmente a coragem não está relacionada ou está até mesmo inversamente relacionada a medidas de avaliação de talento”. Isso significa que quando o desempenho dos funcionários é medido no trabalho, raramente eles são avaliados por sua “coragem”. Duckworth conclui que a coragem não é o único componente do sucesso e que “trabalhar duro é muito importante”. Na aprendizagem bem-sucedida, tanto a coragem quanto uma mentalidade progressiva são dois elementos essenciais. Mas como podemos aplicar esses conceitos de maneira prática?

Sendo Prático em Relação à Aprendizagem

Conhecimento e habilidades com frequência são termos que se confundem. Considere esse exemplo: se você aprendesse italiano (frequentando aulas presenciais ou um curso online, assistindo a alguns vídeos, ouvindo gravações, lendo um livro ou usando um aplicativo de idioma), isso significaria que no fim da aprendizagem você poderia realmente falar ou escrever bem em italiano? Talvez não. Na verdade, muitas pessoas passam anos estudando um idioma estrangeiro em aulas formais, tiram boas notas e mesmo assim não conseguem ler ou escrever no idioma — não conseguem fazer nada com o conhecimento que adquiriram. Isso ilustra a diferença entre conhecimento e habilidades — você pode ter adquirido algum conhecimento, mas não dominou a habilidade.

Hoje em dia, nas empresas, geralmente não há diferença entre conhecimento e habilidades e é tudo etiquetado com um mesmo rótulo chamado “treinamento”. Só porque você sabe algo não significa que possa fazê-lo. Mesmo se puder fazê-lo, não significa necessariamente que será bom. Só

significa que informações foram transmitidas de alguma forma com o objetivo de transferir conhecimento. Se as empresas quiserem ajudar realmente seus funcionários a saberem mais ou ganharem novas habilidades, tem que haver um entendimento comum e básico do que significa aprender.

Aulas Não São Aprendizagem

Na maioria das empresas, a transferência de conhecimento é a base do treinamento corporativo. Geralmente, o treinamento é solicitado por um líder, um gerente ou um funcionário e a solicitação costuma resultar em treinamento em sala de aula baseado em lições ou em uma vivência de e-learning semelhante. Algumas empresas consideram que a maneira mais fácil de resolver um problema é fazendo uma sessão de treinamento em vez de aproveitar o tempo para analisar a questão propriamente dita.

Digamos, por exemplo, que alguém da equipe estivesse abusando das diretrizes de trabalho remotas ou algum funcionário do suporte ao cliente estivesse obtendo baixos níveis de satisfação. Esses funcionários são possíveis candidatos a alguma espécie de “treinamento” com base na concepção errônea de que, se soubessem mais, as políticas seriam seguidas ou eles poderiam fazer os clientes felizes. Esse tipo de treinamento é com frequência distribuído na forma de uma apresentação do PowerPoint ou algo semelhante. Os funcionários ouvem passivamente as informações, às vezes são até questionados, e então supõe-se que estejam “treinados” no assunto. Problema resolvido?

Recentemente, diante do alvoroço em torno de casos de assédio e abuso sexual, o Senado dos Estados Unidos passou um treinamento obrigatório sobre assédio sexual para os senadores e suas equipes. Mas raramente as informações são a chave para a solução de questões no ambiente de trabalho. Quase sempre, o problema não tem nada a ver com falta de informação. Dar treinamento para um grupo inteiro de pessoas para resolver um problema específico é como tirar privilégios de todos quando apenas uma pessoa cometeu a falta. Geralmente dirigimos o treinamento para a pessoa “média” quando na verdade não há uma pessoa “média”.

Essa abordagem de tamanho único simplesmente não é eficaz.

As empresas tiraram essa abordagem de treinamento do modelo de aprendizagem universitário, mas, em vez de professores especialistas transmitindo conhecimento em aulas, temos instrutores ensinando um grupo ou uma equipe no ambiente de trabalho. Na escola, os alunos tomam notas e as usam para estudar para os exames e, quando estes acabam, para a maioria das pessoas, a necessidade de saber passou e grande parte do conhecimento é perdido. Os alunos podem ter adquirido conhecimento suficiente para passar no exame e obter notas altas, mas poucos adquiriram as habilidades necessárias para aplicar o conhecimento de maneira prática.³¹ Quando esse modelo é aplicado no trabalho, obtemos resultados semelhantes. Os funcionários esquecem grande parte do que aprenderam e raramente aplicam o conhecimento ganho na sala de aula trabalhando em sua função.

As escolas de medicina são famosas por exigirem dos alunos horas e horas de aulas, principalmente durante os primeiros anos. A quantidade de informação e conhecimento que os futuros médicos precisam absorver é surpreendente. Um curso de medicina típico começa com uma graduação de quatro anos, seguida de dois anos de internato ou estágio e, para concluir, dois anos de residência ou especialização. São oito anos de construção de conhecimento antes que os alunos aspirantes a médicos cheguem a colocá-lo em prática. O problema é que o conhecimento só vai até aí e as aulas não são a maneira mais eficaz de aprender. É o que você faz com o conhecimento que adquire que é mais importante.

William Jeffries, Reitor Sênior Associado para Educação Médica na Faculdade de Medicina Larner da Universidade de Vermont e antigo defensor do poder das aulas no ensino superior, agora acredita que elas *não* são a melhor maneira de aprender. De acordo com Jeffries: “Há muitas evidências na literatura, acumuladas na última década, que mostram que quando fazemos uma comparação entre as aulas e outros métodos de aprendizagem — normalmente chamados de métodos de ‘aprendizagem ativa’ — as aulas não são tão eficazes ou tão bem-sucedidas em permitir que os alunos acumulem conhecimento no mesmo período de tempo.”³²

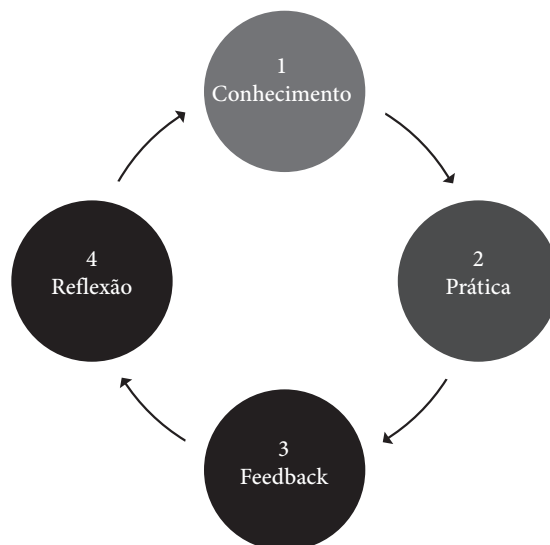
Essas evidências encorajaram Jeffries e seus colegas a começarem a deixar de lado as aulas em favor da “aprendizagem ativa” (colocar o conhecimento em prática) pretendendo tornar as aulas obsoletas dentro de dois anos. A aprendizagem ativa envolve colocar o que sabemos em prática; o conhecimento é o que você sabe, mas as habilidades são o que pode fazer.

Loop Simples da Aprendizagem

Então, qual seria o melhor método para ajudar os funcionários a aprenderem? Não importa se queremos que as pessoas ganhem conhecimento ou aprendam novas habilidades, há um “Loop da Aprendizagem” simples pelo qual todos passam se quiserem realmente aprender. O Loop da Aprendizagem é uma maneira fácil de considerarmos o processo de aprendizagem e ele tem quatro componentes: conhecimento, prática, feedback e reflexão.

Usaremos o Loop da Aprendizagem no contexto da construção de uma nova habilidade no exemplo a seguir. Você tem um funcionário, John, que quer aprender como fazer uma ótima apresentação. Primeiro, John precisa obter algum “conhecimento” do que é necessário em uma boa apresentação. Por ser esperto, ele sabe que pode encontrar informações sobre essa habilidade de várias maneiras: por exemplo, pode ler um livro, assistir a um vídeo, ler um artigo, ouvir um podcast ou consumir qualquer outro conteúdo que o ajude a aprender tudo de que precisa para fazer uma ótima apresentação.

Em seguida, John tem que “praticar” a habilidade de fazer uma apresentação. Talvez pratique em casa, ou com um colega, ou em uma situação que não seja tão intimidadora. Muitas pessoas saltam essa etapa, parando na parte do “conhecimento”, mas é claro que isso é um erro. Aplicar o conhecimento através da prática é vital no desenvolvimento de uma nova habilidade e é especialmente importante para se obter feedback.



O “feedback” é a chave para sabermos se realmente entendemos o que estamos aprendendo. Nesse momento, John praticou fazendo uma apresentação e agora precisa de algum feedback. Uma maneira pela qual ele pode obter feedback é praticando em frente a um colega, mas também poderia obtê-lo por um método mais formal. Quando Kelly estava no Yahoo!, o departamento de aprendizagem dava aulas de apresentação em que os participantes eram gravados se apresentando para um grupo de colegas. Depois disso, eles recebiam feedback de três maneiras: em primeiro lugar, do instrutor (que tinha muita experiência em dar apresentações e dar um feedback construtivo); em segundo lugar, de seus colegas da sala de aula; e, em terceiro lugar, de assistir a si próprios em vídeo para poder ver diretamente como se saíram.

Uma vez que os participantes obtinham feedback, podiam “refletir” sobre o que ouviram e fazer modificações em sua apresentação e postura. Em seguida, passavam pelo processo do Loop da Aprendizagem novamente. Para pessoas que dão aulas ou fazem apresentações regularmente, o Loop da Aprendizagem é menos estruturado, mas ocorre mesmo assim. Elas praticam, recebem feedback, refletem e então fazem ajustes para a próxima vez.

Vejam outro exemplo. Emily está começando em um novo emprego em uma firma de relações públicas agora que saiu da faculdade. Em sua primeira semana de trabalho, ela está aprendendo sua função e familiarizando-se com a maneira como tudo funciona em seu novo ambiente de trabalho. Essa é a parte do Loop da Aprendizagem que envolve o conhecimento. Depois, ela começa a executar realmente seu trabalho, em parceria com gerentes de conta mais experientes (prática) e às vezes participando de algumas reuniões com clientes para observar seus colegas em ação. Durante essas primeiras semanas, Emily recebe feedback de seu chefe e de seus colegas sobre seu progresso. Ela reflete sobre o feedback, ajusta suas ações em tempo real e também tem certeza de que está aprendendo e caminhando na direção certa. Parece tão simples, mas é surpreendente o número de pessoas que não recebem feedback ou têm a oportunidade de refletir sobre ele e apenas esperam que estejam se saindo bem. Seguir cada etapa do Loop da Aprendizagem nos ajuda a ganhar e reter conhecimentos e habilidades importantes, ao mesmo tempo em que desenvolvemos uma necessidade real de aprender mais.