

# Expertise em Aprender

Um conceito fundamental para todo profissional de T&D

*“O aprendizado não é obrigatório, mas a sobrevivência também não.”*

(W. Edwards Deming)

■ por Fernando Jucá

## **EXPERTISE EM APRENDER: POR QUE ESTE ASSUNTO É TÃO IMPORTANTE?**

Peter Drucker, provavelmente um dos mais respeitados pensadores da história da Administração, já disse que um executivo da era do conhecimento precisa de apenas uma coisa: aprender a aprender.

Faz todo sentido. Em um *workshop* recente com alguns ex-presidentes de grandes empresas, ouvi a seguinte declaração: *“o que realmente distingue os melhores líderes é que eles aprendem melhor e mais rapidamente que as outras pessoas.”*

No entanto, muitas organizações erroneamente identificam alguns executivos como representando um “alto talento” (são os chamados “*high potentials*”) apenas porque eles entregam ótimos resultados no presente. Mas quando as condições mudam, quando os desafios enfrentados por esses profissionais ganham complexidade, essa boa performance inicial muitas vezes simplesmente desaba. Isto porque faltava um ingrediente fundamental para a liderança: a expertise em aprender, ou seja, a capacidade de crescer com múltiplas experiências, incorporando novas práticas (EICHINGER, R. W., & LOMBARDO, M. M. 2004).

E de que adianta uma organização investir tempo e dinheiro em iniciativas de treinamento se, quem participa, não sabe aprender? É como fazer chover em um solo desértico. Por mais que a chuva seja variada e intensa, a aridez da terra torna-a impermeável a qualquer mudança. Não é possível criar organizações mais ágeis e eficazes sem mudar a moldura mental de todos os colaboradores em relação à importância da aprendizagem contínua (SENGE, P. 1990).

Toda essa discussão sobre expertise em aprender é tão

relevante que um grupo de acadêmicos de vários países sugeriu a criação, recentemente, de uma nova área de estudo, a Heutagogia. A distinção feita por Knowles (em artigos desde a década de 1970) entre como adultos e crianças aprendem foi um marco fundamental no universo de T&D, fornecendo princípios educacionais que, por exemplo, têm propiciado um estímulo inicial para a autodireção no aprendizado. Há, no entanto, outra revolução educacional acontecendo. Uma revolução que reconhece o quanto as informações estão mais prontas e rapidamente disponíveis e, então, valoriza a importância



## Reconhecer erros, aprender com eles, transformando esse saber em novas práticas é a fundação mais nobre da credibilidade

de equipar o profissional com recursos para questionar dados e premissas e produzir conhecimento de forma independente. A Heutagogia abarca conceitos da Pedagogia e da Andragogia e vai além, ao formalmente indagar “como podemos aprender a aprender”, ou, em outras palavras, “como melhorar a nossa expertise em aprender” (HASE, S; KENYON, C. 2001).

### COMPONENTES DA EXPERTISE EM APRENDER

Falar sobre aprendizagem é sempre “perigoso”. Além de incorporar um campo de conhecimento específico e amplo na área educacional, o tema se alimenta de uma enorme e fértil influência de outras áreas, como Filosofia, Psicologia e Biologia, apenas para citar alguns exemplos. O resultado é que a tentativa de simplificar conceitos tão detalhadamente esmiuçados por essas ciências é normalmente criticada facilmente por algum especialista atento.

Esse “rigor” carrega naturalmente suas vantagens. Para citar as mais óbvias: traz seriedade para a discussão sobre o assunto “aprendizado” e institui avenidas sólidas para a pesquisa do assunto, por meio da criação de comunidades de profissionais que gradualmente constroem novas hipóteses a partir de conclusões de estudos anteriores, configurando assim o que poderíamos chamar de prática científica.

Por outro lado, é interessante a tentativa de olhar transversalmente diferentes abordagens sobre a aprendizagem. Não raramente esse **olhar transversal** traz insights ao permitir a fertilização entre diferentes ciências ou ao integrar propostas antes mantidas em comportamentos estanques (CAHN, S.M. 2009).

Uma dessas propostas é a chamada abordagem humanista da educação, que incorpora uma orientação filosófica de alta relevância para essa nossa discussão. Alguns preceitos essenciais dessa visão, que se mostram absolutamente pertinentes em projetos corporativos de aprendizagem são:

- Ênfase não em conteúdos, mas sim nas pessoas e seus objetivos: considerando o participante integralmente como um ser humano que desempenha múltiplos papéis — e não apenas atua como executivo — enxergando-o, portanto, como único em suas percepções do mundo e em seus desafios de realização profissional. A importância da autodeterminação e da responsabilidade na definição de objetivos de aprendizado são aspectos derivados dessa concepção (BLAKELEY, K. 2007).
- As pessoas são naturalmente curiosas, elas gostam de aprender. Mas a agressividade que muitas vezes caracteriza a competição da vida executiva, somada a culturas empresariais que punem impiedosamente o erro, ajudam a moldar uma casca arrogante, que pode matar no nascedouro qualquer iniciativa de desenvolvimento. O aprendizado, na verdade, é impossível sem a **humildade**, a capacidade sincera e madura de enxergar oportunidade de desenvolvimento em si mesmo (COLLINS, J. 2001).

Uma segunda proposta de aprendizagem, que para muitos pode soar próxima ou conectada à anterior, é a **abordagem educacional construtivista**.

De forma muito resumida, essa visão nos leva a propor que o aprendizado ocorre por meio de experiências vividas e pensadas pelo executivo:

- Essa **experiência** é baseada no ensaio e erro, no choque com a realidade. Em Programas de Desenvolvimento de executivos, por exemplo, temos a missão fundamental de construir um ambiente em que essa vivência ocorra em alta intensidade, em que múltiplas opções de ação são discutidas e experimentadas, sem uma solução pronta imposta pelo “mestre”.
- E não basta viver a experiência, temos que promover o **pensamento** em torno dela: incentivando a reflexão — que envolve, por exemplo, o questionamento e a realização de conexões com outras situações e informações — e, depois, a criação de hipóteses e a idealização de novas possibilidades de experiência.



**Fernando Jucá** é sócio da Atingire ([www.atingire.com](http://www.atingire.com)), consultoria na área de Educação Corporativa, e Doutor pela FGV. Autor de seis livros, entre eles “Expertise em Aprender”, lançado em fevereiro de 2014.

A relação entre experiências e pensamentos nos alerta para algumas questões absolutamente fundamentais, que muitas vezes passam despercebidas (ZULL, J. 2002) no mundo corporativo:

- A experiência está, por definição, no passado, mas o pensamento que cria hipóteses e planos de ação para o aprendizado contínuo olha para o futuro.
- Recebemos nossas experiências, mas produzimos o nosso aprendizado. Há uma tremenda diferença entre ser receptor e produtor, entre absorver um conteúdo passivamente e pensar!
- Quando olhamos para o futuro, e nos vemos como produtores do aprendizado, nós ganhamos mais controle e um valioso sentido de propriedade, algo que deve ser marcante nos executivos com a expertise em aprender.

Finalmente, uma terceira proposta educacional útil para essa nossa discussão é a **abordagem comportamental da educação**, que tem muito a contribuir para o sucesso de projetos de aprendizagem. A imagem caricata do “ratinho que ao ver um determinado sinal luminoso executa uma rotina e ganha uma recompensa” é infelizmente usada por muitos colegas para ironizar um arcabouço teórico, algumas vezes apressadamente criticado como ultrapassado e reducionista.

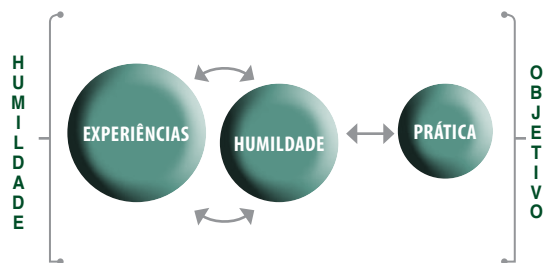
Mas, se aprender é incorporar novos comportamentos, então é impossível deixar de falar de conceitos clássicos da Psicologia de orientação behaviorista, como estímulos, recompensas e o que chamo de incorporação de “**práticas**”, ou seja, o efetivo estabelecimento de novos comportamentos positivos, por meio de estratégias conscientes para torná-los hábitos (DUHIGG, C. 2012).

No ambiente da educação corporativa, tem se falado muito, e corretamente, sobre a gigantesca importância da “transferência de aprendizado” da sala de treinamento para o dia a dia do trabalho. Ora, muitos dos recursos

utilizados para potencializar essa transferência são de natureza comportamental. Por exemplo:

- Exercícios em que executivos imaginam que “gatilhos”, em futuras situações, acionariam a utilização de determinada ferramenta discutida no Programa.
- Reconhecimento público (apenas como exemplo de um dos tipos de recompensa utilizados) para executivos que mais claramente demonstrarem a incorporação do aprendizado em projetos reais.

Somando os conceitos essenciais enfatizados nas três abordagens educacionais descritas, temos abaixo uma sugestão de modelo que aponta os componentes da expertise em aprender:



### DISCUSSÃO QUALITATIVA DESSE MODELO

Em uma investigação de natureza qualitativa, apresentamos o modelo Expertise em Aprender para 20 executivos, todos ocupando cargos de gerência em grandes empresas e que foram apontados por seus pares profissionais como pessoas capazes de “aprender melhor e mais rápido que os outros”. A discussão com esses profissionais indicou que o modelo tem uma enorme aderência à realidade e capacidade explicativa. Um exemplo de depoimento: “não era algo consciente para mim, mas são exatamente nessas dimensões que alavanco meus diferenciais: a disposição para ouvir com **humildade**, depois o estabelecimento de **objetivos** claros de evolução, a construção de **experiências** múltiplas e o pensar sobre elas, além, claro, de processos para colocar tudo em **prática**. Esse modelo resume tudo! Um executivo que age assim pode aprender qualquer coisa”.

Outro resultado importante desse trabalho qualitativo foi a construção de narrativas sobre casos reais de profissionais que possuíam ou não a expertise em aprender. A seguir, apresento uma versão resumida de um desses casos. Naturalmente, o nome da personagem central foi alterado para esse artigo.

---

**A abordagem educacional construtivista propõe que o aprendizado ocorre por meio de experiências vividas e pensadas**

---

## EXEMPLO DE NARRATIVA SOBRE A AUSÊNCIA DA EXPERTISE EM APRENDER

Ah, a Emília tinha o dom da palavra, era a rainha das apresentações e palestras. E como ela adorava um debate. Especialmente quando conseguia impor suas ideias. Toda discussão era, no fundo, uma chance para ela mostrar que sabia das coisas, que ela tinha razão. Ninguém ganhava da Emília!

A Emília era elétrica, dinâmica, vivia proclamando por todos os lados que tínhamos que inovar mais, sair na frente. Mas era batata: se alguém levava alguma nova ideia para a Emília, recebia de volta um olhar condescendente, misto de enfado e superioridade, acompanhado da mensagem: "eu já fiz isso uma vez...". Ela tinha, realmente, muita experiência.

Todo mundo dizia que a Emília era muito atendida, sempre atenta aos movimentos do mercado. E era engraçado ouvi-la diminuir as iniciativas dos concorrentes, por mais criativas que fossem. Era também divertido quando a Emília ia fazer algum curso de gestão no exterior. Ela sempre voltava toda animada, falando que ia mudar tudo, dizendo "como o Brasil era atrasado", mas, depois de alguns dias, nada de diferente acontecia.

Acho que isso ocorria porque ela era muito focada em resultados e estava sempre correndo. Ninguém podia acusar a Emília de falta de comprometimento. Ela odiava "conversa mole", produtividade era a palavra de ordem, ela cobrava mesmo, tínhamos que estar sempre nos mexendo, não havia tempo para reflexões ou debates.

A Emília gostava de contratar apenas pessoas com pouca experiência, para, como ela mesmo afirmava, "poder moldá-las corretamente". Éramos um time de "Emílias".

Hoje enxergo bem porque a Emília nunca alçou voos mais altos em sua carreira. Ela absolutamente não tinha a expertise em aprender!

## UMA SUGESTÃO DE TIPOLOGIA

A discussão com esses executivos também inspirou a construção de uma tipologia, que sugere que pessoas diferentes podem dar uma ênfase distinta aos elementos do modelo:

### I. Pessoas do Tipo "Expertise em energizar"

Destaque nas dimensões humildade e objetivos. São pessoas que continuamente buscam se conhecer melhor, por meio da introspecção e da avaliação do seu impacto em outras pessoas. Sabem reconhecer os próprios erros e procuram ter clareza sobre seus pontos fortes e fracos, desenvolvendo, a partir daí, objetivos de aprendizado.

### II. Pessoas do Tipo "Expertise em explorar"

Destaque na dimensão "experiências". São pessoas que valorizam experiências diversas, para alimentar seu aprendizado. São curiosas, buscam aprender com pessoas e fontes variadas de conhecimento. Não têm receio de explorar novos desafios profissionais e testar novas abordagens.

### III. Pessoas do Tipo "Expertise mental"

Destaque na dimensão "pensamento". São pessoas que pensam e refletem intensamente para construir aprendizado a partir de suas experiências. Possuem senso crítico para explorar mais profundamente o porquê de problemas e embasar propostas de soluções. Lidam bem com a complexidade e a ambiguidade, fazendo conexões que trazem novas ideias e oportunidades.

### IV. Pessoas do Tipo "Expertise em mudança"

Destaque na dimensão "práticas". São pessoas que sabem que o aprendizado só se concretiza quando origina novos comportamentos positivos. Concebem e aplicam estratégias variadas para transformar insights em novas práticas, monitorando com disciplina sua evolução.

## PESQUISA QUANTITATIVA: A DISTRIBUIÇÃO DOS TIPOS E ALGUMAS PROVOCAÇÕES

Uma etapa seguinte foi avaliar quantitativamente todo o modelo e a tipologia. Como ilustração, nesse artigo, mostramos abaixo especificamente como se dá a distribuição dos quatro tipos, de acordo com o sexo do respondente. A pesquisa foi realizada em São Paulo, entre outubro e dezembro de 2013, via questionários estruturados enviados a 250 executivos da média gerência, de grandes empresas.

	Energizar	Explorar	Mental	Mudança
Feminino	29%	28%	21%	22%
Masculino	20%	36%	26%	18%
Total	25%	31%	24%	20%

É estatisticamente significativa a maior porcentagem de mulheres versus homens que alavancam seu aprendizado a partir de uma avaliação sincera e profunda sobre oportunidades pessoais de desenvolvimento (tipo “Energizar”). Será que, de modo geral, as executivas são realmente melhor preparadas para empreender esforços genuínos de autoconhecimento?

Já a maior parte dos homens — e mesmo em comparação com as mulheres — claramente concentra seus esforços de aprendizado nas dimensões “experienciais” e “pensamento”. Fica aqui também uma pergunta: o que acontece com equipes masculinas que trazem como participantes apenas executivos desses dois tipos? Serão essas equipes de fato capazes de aprender?

Por falar nisso, vale destacar também que o tipo “Expertise em Mudança” é o menos representado na amostra total, considerando a soma dos dois sexos. A reflexão aqui seria, então, sobre a distância no mundo corporativo entre atitudes e práticas efetivas...

---

### **A Heutagogia abarca conceitos da Pedagogia e da Andragogia e vai além, ao formalmente indagar “como podemos aprender a aprender”**

---

#### **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A liderança tem como principal substrato a expertise em aprender. Ouço muitos afirmarem que o alicerce essencial para liderar pessoas e organizações é a liderança de si próprio. Porque o líder de si mesmo seria, antes de qualquer coisa, crível e autêntico, características básicas para a liderança (GEORGE, B; SIMS, P. 2007). Mas eu pergunto: qual a fonte dessa autoliderança se não a expertise em aprender? Pois reconhecer erros, aprender com eles, transformando esse saber em novas práticas é a fundação mais nobre da credibilidade. E não apenas emular a moda do momento, mas genuinamente construir o seu aprendizado, é a definição suprema de autenticidade!

Podemos também dirigir o nosso olhar para as

equipes de trabalho. A unidade em torno de valores organizacionais e um propósito inspirador são fundamentais para o sucesso da equipe, mas a importante “coesão” resultante não pode se transformar em uniformidade estúpida ou em um padrão de comportamento exclusivamente autocentrado. Contrariando concepções antigas, que perigosamente idolatravam a coesão de equipes, há hoje uma literatura fascinante que corretamente aponta que equipes de alta performance também sabem promover um conflito interno sadio e agilmente sabem se voltar para fontes externas de aprendizado na empresa e fora dela (ANCONA, D. 2007). Ora, tudo isso só é possível se os integrantes da equipe possuem expertise em aprender.

Há um livro que é uma verdadeira pérola: “A Alma Imoral”, de Nilton Bonder (1998). Em um trecho dessa fantástica obra, o autor narra que Moisés, ao se apresentar ao poderoso Faraó do Egito, recebeu a seguinte demanda: *“falam maravilhas de você. Então vamos lá, mostre-me algo que te surpreenda.”* Alguns leitores apressados, sugere Bonder, podem se questionar: *“há um erro aqui, a expressão correta deveria ser algo que me surpreenda, ou seja, que surpreenda o Faraó.”*

Então, o autor brilhantemente comenta que a pergunta está certa sim. E explica: é muito fácil surpreender os outros, fácil porque essa possibilidade está no território das coisas que eu conheço, dos truques que já domino. Se surpreender é muito mais digno de admiração, é encarar o abismo, é reconhecer e estar aberto para o que ainda não sei.

Nossas empresas, o mundo, precisam de mais pessoas assim, gente capaz de se surpreender, de aprender. É também nossa missão, em Programas de T&D, fomentar essa “metacompetência”.

Acredito que é importante trabalhar dois caminhos principais, não excludentes, para que isso aconteça. O primeiro é oferecer trilhas específicas sobre Expertise em Aprender — com intervenções presenciais e de EAD. O segundo é permear todos os programas de desenvolvimento oferecidos pela empresa com a moldura mental da Expertise em Aprender, orientando o executivo a alavancar sua evolução, a partir de cada iniciativa de Educação Corporativa!

*“Os analfabetos do próximo século não são aqueles que não sabem ler ou escrever, mas aqueles que se recusam a aprender, reaprender e voltar a aprender.”*

Alvin Tofler