MBKM

Master Business on Knowledge Management

Gisele Vasconcelos Pereira
Kleones Cruz Maranhão
Simone de Magalhães Bett Campos

APRENDIZAGEM ORGÂNICA

Como o indivíduo evolui sua relação com os processos de aprendizagem

Rio de Janeiro – RJ

2023

Classificado como Público

Gisele Vasconcelos Pereira
Kleones Cruz Maranhão
Simone de Magalhães Bett Campos

APRENDIZAGEM ORGÂNICA

Como o indivíduo evolui sua relação com os processos de aprendizagem

Relatório final apresentado à Universidade no curso de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, COPPE, da Universidade Federal do Rio de Janeiro, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Especialista em Gestão de Conhecimento e Inteligência Empresarial.

Orientadores

André Bello, BSc; Marconi Pereira, MSc

Rio de Janeiro / RJ

2023

Classificado como Público

APRENDIZAGEM ORGÂNICA

Como o indivíduo evolui sua relação com os processos de aprendizagem

Gisele Vasconcelos Pereira
Kleones Cruz Maranhão
Simone de Magalhães Bett Campos

PROJETO FINAL SUBMETIDO AO CORPO DOCENTE DO INSTITUTO ALBERTO LUIZ COIMBRA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA DE ENGENHARIA (COPPE) DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO COMO PARTE DOS REQUISITOS NECESSÁRIOS PARA A OBTENÇÃO DO GRAU DE ESPECIALISTA EM GESTÃO DO CONHECIMENTO E INTELIGÊNCIA EMPRESARIAL.

Aprovado por:

_____

Marcos do Couto Bezerra Cavalcanti, D.Sc.

_____

André Bello, BSc

_____

Marconi Pereira, MSc.

Rio de Janeiro / RJ

2023

Classificado como Público

Pereira, Gisele Vasconcelos

Maranhão, Kleones Cruz

Campos, Simone de Magalhães Bett

Aprendizagem Orgânica: Como o indivíduo evolui sua relação com os processos de aprendizagem/ Kleones Cruz Maranhão, Gisele Vasconcelos Pereira e Simone de Magalhaes Bett Campos – Rio de Janeiro: UFRJ/ COPPE, 2023.

60 p.: il.; 29,7 cm

Orientadores: André Bello; Marconi Pereira

Especialização (Projeto Final) – UFRJ/ COPPE/ Programa de Engenharia de Produção, 2023.

Referências Bibliográficas: p. 48-51.

1. Processos de Aprendizagem 2. Aprendizagem continuada. 3. Aprendizagem Orgânica. I. Bello, Andre; Pereira, Marconi. II. Universidade Federal do Rio de Janeiro, COPPE, Programa de Engenharia de Produção. III. Título.

Classificado como Público

RESUMO DO PROJETO

O presente trabalho, tem como principal objetivo discutir como o indivíduo pode ressignificar a sua relação com a aprendizagem e fazer dela uma ferramenta importante para seu contínuo desenvolvimento, conforme as necessidades do mundo atual. Para isso, primeiramente foi necessário fazer uma breve revisão bibliográfica sobre o que é aprendizagem e suas principais correntes teóricas que a direcionam; qual o cenário da aprendizagem, especificamente no Brasil, e como as instituições escolares e acadêmicas ofertam essas experiências e vivências aos alunos desde os primeiros anos de vida, com o objetivo de entender como isso se traduz no adulto formado; qual a realidade do mundo do trabalho e a necessidade da constante atualização e desenvolvimento dos adultos inseridos nesse contexto versus a pré-disposição deles de serem protagonistas de sua aprendizagem. A fim de aprofundar esse entendimento e qual a relação dos indivíduos com a aprendizagem, utilizamos dois instrumentos: entrevistas e pesquisa qualitativa, trazendo uma importante variável geracional. A partir dos resultados desses instrumentos, percebemos que existe uma oportunidade de ressignificação da relação com a aprendizagem e, considerando os desafios do mundo que vivemos, no qual o aprendizado ao longo da vida se torna um habilidade intrínseca para os indivíduos, aprofundamos em teorias diversas, como andragogia, heutagogia, neuroaprendizagem/neuroplasticidade e gestão do conhecimento pessoal, correlacionando-as a fim de chegar um caminho que apoie o indivíduo na construção de uma nova relação com a aprendizagem, até que ela se torne consciente, autônoma e intencional, superando possíveis crenças limitantes incutidas na vivência escolar/ acadêmica.

Palavras-chaves: Processos de Aprendizagem; Aprendizado ao longo da vida; Andragogia; Heutagogia; Neuroplasticidade; Aprendizagem orgânica; Aprendizagem.

Classificado como Público

ABSTRACT OF FINAL PROJECT

The main objective of this work is to discuss how the individual can reframe his relationship with learning and make it an important tool for his continuous development, according to the needs of today's world. For this, first it was necessary to make a brief bibliographic review about what learning is and its main theoretical currents that direct it; what is the learning scenario, specifically in Brazil, and how school and academic institutions offer these experiences to students from the first years of life, with the aim of understanding how this translates into the trained adult; what is the reality of the world of work and the need for constant updating and development of adults inserted in this context versus their pre-disposition to be protagonists of their learning. In order to deepen this understanding and what is the relationship between individuals and learning, we used two instruments: interviews and qualitative research, bringing an important generational variable. Based on the results of these instruments, we realized that there is an opportunity to redefine the relationship with learning and, considering the challenges of the world we live in, in which lifelong learning becomes an intrinsic skill for individuals, we delved into different theories , such as andragogy, heutagogy, neurolearning/ neuroplasticity and personal knowledge management, correlating them in order to arrive at a path that supports the individual in building a new relationship with learning, until it becomes conscious, autonomous and intentional, overcoming possible limiting beliefs instilled in the school/academic experience.

Keywords: Learning Processes; Lifelong learning; Andragogy; Heutagogy; Neuroplasticity; Organic learning; Learning.

Classificado como Público

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO 9
2. CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA 10
2.1 A APRENDIZAGEM E SEU CONTEXTO NO BRASIL 10
2.2 APRENDIZAGEM NAS ORGANIZAÇÕES 13
2.3 A APRENDIZAGEM AO LONGO DA VIDA 14
3. REFERENCIAIS TEÓRICOS 18
3.1 CONTRIBUIÇÕES DA NEUROAPRENDIZAGEM PARA A MUDANÇA DE MINDSET DE APRENDIZAGEM 18
3.2 ANDRAGOGIA & HEUTAGOGIA: BASES PARA APRENDIZAGEM DO ADULTO 19
3.3 GESTAO DO CONHECIMENTO (GC) E A GESTÃO DO CONHECIMENTO PESSOAL (GCP) 21
3.4 MODELO CONTEÚDO, EXPERIÊNCIAS, PESSOAS + REDES (CEP+R) 25
3.5 O PAPEL DAS ORGANIZAÇÕES NA APRENDIZAGEM DO ADULTO 28
3.6 APRENDIZAGEM ORGÂNICA 29
4. PESQUISA QUALITATIVA E QUANTITATIVA 29
4.1 ENTREVISTAS 29
4.2 PESQUISAS QUANTITATIVAS 30
4.2.1 PESQUISA 01 30
4.2.2 PESQUISA 02 35
4.3 RESULTADO E DELIMITAÇÃO DO PROBLEMA 40
5. APRESENTAÇÃO DA SOLUÇÃO 41
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS 46
7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS 48
8. ANEXOS 52
8.1 ANEXO I – TABULAÇÃO DA PESQUISA 2 52
8.2 ANEXO II – EXERCÍCIO DE PREENCHIMENTO DA ÁRVORE DO CONHECIMENTO 60

Classificado como Público

1. INTRODUÇÃO

O meio corporativo tem, principalmente no momento histórico que vivemos, a necessidade de oferecer formação complementar por meio de ações de aprendizagem dentro de um contexto de educação corporativa. Por várias questões, que não cabem enumerar aqui, esse é um mecanismo que as organizações encontraram para se manterem competitivas e para terem em seus quadros profissionais mais qualificados e ao mesmo tempo engajados com seu propósito.

Um ponto que salta aos olhos nesse contexto é a postura passiva de um grupo significativo de indivíduos em relação a sua própria atualização e desenvolvimento de novas conhecimentos. Ou seja, adotam a postura de esperar que o conhecimento chegue até ele ofertado pelo outro.

Por outro lado, mesmo que em menor número, é possível observar outro grupo, que já adota uma postura protagonista e autônoma em relação ao seu processo de aprendizagem e que acabam influenciando seu meio de alguma forma.

Diante dessa dicotomia de posicionamentos, temos uma série de teorias e metodologias que privilegiam e reforçam a importância do aprendiz se apropriar do seu processo de aprendizagem. Estudos também mostram a importância dos ambientes propícios ao compartilhamento e troca como estímulo para que a aprendizagem se torne cada vez mais fluída e natural.

Se é sabido que o mercado de trabalho exige cada vez mais dos indivíduos uma constante atualização e que as competências do futuro perpassam por essa postura protagonista, por que ainda vemos grupos de indivíduos tão passivos e por vezes, inertes e travados em sua espera pelo conhecimento? Quais serão os pontos de dor que travam o deslanchar do processo de aprendiz do indivíduo? O que poderia ser feito para que as pessoas se sentissem mais seguras para serem autônomas e autoras de seus percursos de aprendizagem? E além, como elas poderiam vivenciar um processo de aprendizagem de forma orgânica?

Essa é a discussão proposta pelo presente trabalho, que visa fazer uma breve revisão de literatura sobre os conceitos que permeiam a aprendizagem e que podem criar as crenças limitantes dos indivíduos; um processo de investigação baseado em entrevistas e pesquisas quantitativas, que visam identificar possíveis padrões de comportamentos que influenciam, a relação do indivíduo com a aprendizagem; e por fim, a partir desse padrão identificado, a proposta de uma metodologia que apoie o indivíduo a ressignificar a aprendizagem e vivenciá-la de forma orgânica.

Classificado como Público

2. CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA

2.1 A APRENDIZAGEM E SEU CONTEXTO NO BRASIL

Aprendizagem é um dos temas mais relevantes e discutidos atualmente pois, é a partir desse importante processo cognitivo, que nos tornarmos indivíduos aptos a executar tarefas e atividades, das mais simples às mais complexas. Podemos atribuir a relevância do tema diretamente às necessidades do mundo do trabalho ao qual estamos expostos, que passa por uma revolução profunda e que exige do indivíduo cada vez mais a habilidade de aprender a aprender para se manter no mercado de trabalho. Por ser um tema tão relevante, é importante discutir seu conceito e as principais teorias que a discutem para vislumbrar entender como ela influencia a relação que o indivíduo constrói com esse processo.

> Aprendizagem pode ser definida como um processo de aquisição de novos conhecimentos através de experiências vivenciadas e determinadas por fatores endógenos e exógenos que resultam na modificação do comportamento humano e que dependem de condições essenciais, tais como: mentais, físicas, sensoriais e sociais para se desenvolverem. (NETTO, COSTA, 2017, p.216).

Já Piaget trazia que a aprendizagem

> só ocorre mediante a consolidação das estruturas de pensamento, portanto a aprendizagem sempre se dá após a consolidação do esquema que a suporta, da mesma forma a passagem de um estágio para outro da criança estaria dependente da consolidação e superação do estágio anterior. Sendo assim, a aprendizagem em si nada mais é do que a substituição de uma resposta generalizada por outra mais complexa. (NETTO, COSTA, 2017, p.219).

Num olhar mais sociointeracionista, Vygostsky define que a aprendizagem

> sempre inclui as relações entre pessoas. Ele defende a ideia de que não há um desenvolvimento pronto e previsto dentro de nós que vai se atualizando com passar do tempo. O desenvolvimento é pensado como um processo em que estão presentes a maturação do organismo, o contato com a cultura produzida pela humanidade e as relações sociais que permitem a aprendizagem (NETTO, COSTA, 2017, p.219).

Classificado como Público

Segundo Carl Rogers, a aprendizagem

> está centrada no aluno em que: toda pessoa possui o desejo de aprender e tende a realizá-lo; o professor é o agente facilitador da aprendizagem; e existe, por parte do aluno, certa resistência à aprendizagem significativa, pela modificação do self que ela proporciona.(MARQUES, DUARTE, 2021, p. 91).

Para Pestalozzi, aprendizagem é o “desenvolvimento natural, espontâneo e harmônico das capacidades humanas que se revelam no tríplice atividade de cabeças, das mãos e do coração” (FREITAS e BRANDÃO, 2006, pg100).

Para BINGHAM & CONNER o processo de aprendizagem é um

> Processo transformador de buscar uma informação que, quando internalizada e amalgamada às nossas experiências anteriores, é capaz de mudar o que sabemos e construir em cima do que podemos fazer. Isto é baseado em estímulo, processo e reflexão. É o que nos transforma. (BINGHAM, CONNER, 2012, p.17).

Esse processo de aquisição de novos conhecimentos pode ser influenciado por diferentes teorias de aprendizagem, que transitam desde o behaviorismo, cognitivas, humanistas até o interacionismo. Não é objetivo desse trabalho discorrer sobre as diferentes teorias, mas é importante ter em mente que elas influenciam os modelos educacionais ao qual somos expostos desde a infância e que impactam em nossa relação com a aprendizagem na vida adulta.

No Brasil, de acordo com Ferraz (2016), para o site InfoEscola, o modelo de ensino-aprendizagem mais comumente adotado é o que denominamos como tradicional. Neste modelo, o professor é portador do conhecimento e único responsável direto por transferi-lo ao aluno. O ambiente escolar inspira a centralidade no professor, uma vez que ele fica à frente dos alunos, em posição hierárquica de autoridade, e os alunos, voltados a ele, de forma passiva, têm o dever de escutar, memorizar e exercitar os conteúdos ministrados, e que serão avaliados de forma esporádica com fins de comprovação da aquisição do conhecimento. Esse modelo não privilegia o pleno exercício da atividade crítica e muito menos autonomia dos alunos, uma vez que eles devem apenas escutar e aprender o que está sendo dito em sala. Ou seja, é pouco favorável para a construção individual e coletiva do conhecimento e tampouco há o despertar pelo interesse na aprendizagem.

O modelo tradicional se repete ao longo dos anos escolares e até mesmo nos cursos superiores. Não favorece a autorreflexão, curiosidade e protagonismo do aluno no seu

Classificado como Público

processo de aprendizagem. Cechini e Teixeira (2020, p.51), no livro Aprendiz Ágil, dizem que “acumulam-se as evidências de que falhas de aprendizagem no início do processo educacional tendem a se agravar”. Ou seja, isso reflete diretamente no tipo de jovens-adultos que serão formados, que por vezes, repetirão o comportamento passivo em outros ambientes no qual estarão inseridos, o que é chamado por Bretas (2021) de crenças escolarizantes limitantes[1]. Ou ainda, por terem tido uma formação inicial fraca, não conseguirão adquirir competências complexas, criando um problema ainda maior, visto que competências simples serão cada vez menos exigidas, já que estas, podem ser automatizadas no processo de revolução digital que vivemos.

Apesar de esse ser o cenário predominante no modelo educacional brasileiro, o país vem dando espaço para diversos debates acerca de avanços em busca da modernização em seu sistema de aprendizado e, implementando aos poucos, metodologias que estimulem o protagonismo, autonomia, confiança, maior senso crítico e pensamento reflexivo os alunos.

Um exemplo dessa evolução é a incorporação das Metodologias Ativas de Educação nas práticas escolares. De acordo Tiburski (2022), para o site Diário Escola, as que mais se destacam são:

- “Sala de Aula Invertida”, na qual o aluno tem contato prévio com a com os conteúdos a serem abordados;
- “Escola na Nuvem”, em que os professores são os mediadores e orientam grupos de alunos estimulando o debate por meio de perguntas e em seguida as respostas são compartilhadas e discutidas com toda a turma;
- “STEAM” que são projetos com disciplinas interdisciplinares;
- “Educação Democrática” onde o aluno é total protagonista e todos tem o direito e dever de participar das decisões;
- “Currículo Flexível” que preza o respeito às diferenças e aos interesses individuais e o aluno tem a oportunidade de escolher e decidir os conteúdos para sua própria formação.

Esses novos modelos tendem, aos poucos, substituir o modelo tradicional de aprendizagem nas instituições públicas e privadas de ensino. Acredita-se, ainda, que irão contribuir para formação de adultos e futuros profissionais a desenvolver maior senso crítico,

[1] As crenças escolarizantes são o resultado de anos vivenciando a aprendizagem de forma passiva, ou seja, à espera de um instrutor/professor que precisa direcionar o caminho e dizer exatamente o *que, quando, como* e o *porquê* da aprendizagem.

Classificado como Público

curiosidade e protagonismo em seu processo de aprendizagem ao longo da vida. O ponto é o *timing* no qual essas mudanças serão implementadas: será em tempo de atender as necessidades do mundo acelerado no qual estamos inseridos?

2.2 APRENDIZAGEM NAS ORGANIZAÇÕES

Não podemos deixar de abordar, mesmo que esse não seja o enfoque principal do trabalho, como esse a aprendizagem pé vista e discutida no mundo do trabalho, pois esse é o contexto posterior ao qual o indivíduo é exposto e compelido quando sai “pronto” do mundo acadêmico. E “pronto” entre aspas justamente devido ao fato de que o aluno não chega no mundo prático do trabalho com nível de prontidão esperada.

Quando trazemos o contexto de aprendizagem para o mundo do trabalho, a discussão ganha contornos ainda mais complexos, uma vez que recebe influências de diversos campos de estudo, que vão muito além da educação e psicologia, como economia, engenharia, administração, entre outros campos que de alguma forma interferem em uma organização.

MALVEZZI (apud PILATI, 2006) explica que a partir de 1930 os estudos e as metodologias de aprendizagem, a luz da força da crescente psicologia, começaram a se tornar uma referência para os processos de capacitação nas empresas. Isso se deu devido a percepção de que a informação/ instrução isolada e descontextualizada não eram suficientes para que os trabalhadores executassem suas funções de forma mais eficiente.

As iniciativas de treinamento nas organizações sempre acompanharam os processos de produção e transformação da produção de bens e serviços. Conforme os modelos produtivos evoluem, por meio das revoluções industriais, as iniciativas de capacitação da organização acompanharam a complexidade das mudanças juntamente com as novas necessidades do aprendiz.

O conceito de organizações que aprendem ou de aprendizagem organizacional já era debatido por diversos autores. Em 1990, Peter Senge publicou o livro A Quinta Disciplina, no qual reforça a importância de se criar um ambiente propício ao aprendizado coletivo, para que os indivíduos tenham a liberdade para colaborarem e criarem um conhecimento que seja de interesse da organização e do negócio. Senge (1990) elenca as 05 disciplinas que contribuem para a construção de uma organização que aprende:

- domínio pessoal: que visa expandir nossa visão pessoal, desenvolver paciência e concentrar nossas energias e ver a realidade de forma objetivamente. Dessa forma, enxergamos aquilo que realmente é importante para a organização e para nós mesmos
- modelos mentais: ligado a forma como pensamos e como a organização pensa.

Classificado como Público

- visão compartilhada: a organização criar uma visão compartilhada entre seus funcionários para que trambalhem em prol de um objetivo único.
- Aprendizagem em equipe: buscar aprender de forma coletiva e colaborativa, visão o crescimento maior da organização
- Pensamento sistêmico: integra todas as outras disciplinas.

Já especificamente no Brasil, Eboli (2004), aponta que o movimento de transição para a Educação Corporativa, como ouvimos e vemos hoje, teve seu início na década de 90, acompanhando o movimento do mercado, cada vez mais globalizado e integrado, no qual as empresas perceberam a necessidade do investimento na contínua qualificação de seus colaboradores como um diferencial competitivo para sobrevivência.

Em todo esse percurso evolutivo dos modelos de treinamento e aprendizagem em organizações é avaliarmos que nem sempre, os profissionais, nesses casos, aprendizes, estão predispostos a colaborar entre si, trocar conhecimento ou engajados para desenvolver-se cada vez mais e nem sempre as instituições oferecem ambientes propícios a aprendizagem. Ao mesmo tempo, os movimentos que o trabalho vem tomando para o futuro irão exigir cada vez mais a postura protagonista do trabalhador em relação ao seu desenvolvimento. Em 2020, o *World Economic Forum*[2], como de praxe, listou em seu relatório, as competências que serão cada vez mais exigidas do trabalhador até 2025. Em 2023 o relatório foi atualizado abordando as mudanças no mundo do trabalho e destacando a "Curiosidade e o Aprendizado ao Longo da Vida" como a quinta principal competência buscada pelo mundo do trabalho. Essas são competências que ainda não são ensinadas e/ ou exploradas nos bancos escolares. Vem cabendo as organizações assumir esse papel de fomentar o desenvolvimento. Mas principalmente cabe ao indivíduo estar pré-disposto a manter-se sempre atualizado e em desenvolvimento.

2.3 A APRENDIZAGEM AO LONGO DA VIDA

Voltando ao papel do indivíduo nesse processo, Kallen (1996) aborda que o século XIX trouxe os primeiros movimentos que promoveram o conceito de educação de adultos em ambientes não escolares, após os estágios iniciais, considerados como preparatórios para

[2] O *World Economic Forum* é uma organização internacional sem fins lucrativos que, anualmente, promove um encontro com os líderes mundiais e outros convidados como empresários, cientistas, estudiosos, pesquisadores, ativistas a fim de discutir temos de alta relevância para o planeta. Dentre essas discussões, um dos temas abordados é a sociedade e o futuro do trabalho. No relatório *Future of Jobs*, 2020, o WEF indica as 15 competências que estarão em alta até 2025: Pensamento analítico e inovação; Aprendizado ativo e estratégias de aprendizado; Resolução de problemas complexos; Análise e pensamento crítico; Criatividade, originalidade e iniciativa; Liderança e influência social; Uso, monitoramento e controle de tecnologia; Programação e design de tecnologia; Resiliência, tolerância ao estresse e flexibilidade; Raciocínio, resolução de problema e ideação; Inteligência emocional; Solução de problema e experiência do usuário; Orientação de serviço; Análise e avaliação de sistemas; Persuasão e Negociação.

Classificado como Público

a vida adulta. O principal objetivo destas iniciativas era dar aos adultos a oportunidade de ter acesso a cultura, “facultando-lhes o conhecimento e a percepção necessários para tomarem o seu destino nas próprias mãos”. Nesse contexto, não havia conexão da aprendizagem com o trabalho ou a qualificação para o trabalho propriamente dito, as iniciativas vinham muito mais ligadas a uma pauta política de esquerda do que de fato a real manutenção da qualificação ou incentivo a aprendizagem de adultos. As competências notórias da época a serem desempenhadas com maestria eram ler, escrever e contar e somente elas eram “reforçadas”.

Com o final da segunda grande guerra, houve o retorno de grande número de jovens aos seus países de origem, que estavam em defasagem de conhecimento em relação aos avanços industriais e tecnológicos que haviam ocorrido naqueles anos. Foi nessa época que se percebeu a necessidade do foco na aprendizagem do adulto de forma organizada e contínua.

Por volta de 1970, três organizações internacionais, o Conselho da Europa, a UNESCO[3] e a OCDE[4], quase que de forma simultânea aprofundaram suas discussões sobre aprendizagem, especificamente dos adultos. O Conselho da Europa trouxe o conceito de *Educação Permanente*, que

> “tratava-se de um conceito fundamentalmente novo e abrangente que criaria um novo padrão educacional capaz de auxiliar as necessidades diversas e específicas de jovens e adultos rumo a construção de uma nova sociedade europeia” (Schlochauer, 2012, p.29).

Nesse conceito, existiam três pilares que seriam a igualização de oportunidades; a participação de alunos, permitindo união de teoria e prática, conhecimento e competência, aprendizado e ação; e a globalização de conhecimento e relacionamento.

Já a UNESCO, na mesma época, lançou dois textos considerados como grandes marcos para o tema, que foram *An introduction to lifelong learning* (Legrande, 1970) e *Learning to be* (Faure, 1972), nos quais, um dos grandes desafios da entidade era a disparidade de seus membros, oriundos de países desenvolvidos e subdesenvolvidos. O objetivo do modelo educacional era criar “por meio da formação de adultos cidadãos, um ambiente de compreensão global que impedisse a volta do nacionalismo dividindo as nações (...) como o caminho a ser seguido nas políticas educacionais” (Schlochauer, 2012, p.30).

Por fim, a OCDE lançou o manifesto *Recurrent Educations: a stratey of lifelong learning*, no qual o objetivo era garantir a continuidade de um ciclo escolar finito, trazendo a

[3] Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura
[4] Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico

Classificado como Público

importância da aprendizagem em ambientes formais e informais, criticando a escola que focava em muita informação/ contexto e não privilegiasse a ação. Pode se perceber que o texto da OCDE era o que mais recebia influências e econômicas e mercadológicas, mas trazia também um “conceito inédito: a alternância entre educação e trabalho ao longo da vida.” (Schlochauer, 2012, p.30).

Segundo Kallen (1996) as iniciativas não tiveram o sucesso esperado e acabaram sendo sufocadas pelas políticas mal construídas e mal aplicadas de educação ao longo da vida, recorrente ou permanente, que desvirtuaram o conceito de aprendizagem ao longo da vida para formações técnicas rasas vocacionais e não libertadoras ou emancipatórias. “O conceito generoso e global de educação ao longo da vida, conforme foi concebido inicialmente já não se enquadrava aos princípios de eficácia e rigor das economias de mercado” (Kallen, 1996, p. 22).

Schlochauer apud Field (2012) traz que na virada do século, os comportamentos dos indivíduos demonstraram uma mudança na relação com a aprendizagem, visto que se percebia cada vez mais adultos, de diversas faixas etária, em estruturas de aprendizagem formais e não formais. Esse movimento foi avaliado pelo autor como uma consequência das incertezas que a Sociedade do Conhecimento trouxe, com o aparecimento de novas tecnologias e formas de trabalho, exigindo cada vez mais mudança e aprendizado das pessoas. Segundo o autor essas mudanças se deram devido a:

- transformação do significado do trabalho: redução do tempo no trabalho, aumento da longevidade média da população e o surgimento de novos postos de trabalho (funções e atividades).
- foco no capital mental e criativo: saber significa ser capaz de produzir conhecimento.
- disfunção das instituições padrões de formação: geram maior desmotivação e não responsabilizam as pessoas pelos sua formação.
- desfocalização no currículo e didática: incentivo ao aprender a aprender e foco em habilidades cognitivas relacionadas a competências sociais e afetivas.

O aprendizado está, inclusive, condicionando “oportunidades e riscos ao longo da vida (Schlochauer, 2012, p.33)”. Cabe aos indivíduos definir seus percursos para o que pretendem na vida, criando as condições e tendo comportamentos que possibilitem seu desenvolvimento em sociedade. Ou seja, cada vez mais a aprendizagem ao longo da vida é um fator determinante para sobrevivência do adulto no mundo.

Em 2000, a Comissão das Comunidades Europeias elaborou o Memorando sobre Aprendizagem ao Longo da Vida para alinhar os conceitos discutidos e

Classificado como Público

> “reconhece, de maneira “indiscutível”, a entrada na “Era do Conhecimento” (...) e revela que, portanto, a Aprendizagem ao Longo da Vida deveria deixar de ser um componente da educação e da formação para tornar-se um princípio orientador que deveria ter sua execução prática implementada ao longo da década. (Schlochauer, 2012, p.35-36).”

Como previsto, nos dez anos seguintes, a discussão permaneceu nas principais entidades como UNESCO, OCDE e as Comissões Europeias, mas resultados práticos ainda são poucos evidenciáveis. As discussões ainda pairam sobre como criar sistemas e/ou modelos educacionais para infância e adolescência que prepare um adulto autoconfiante e autônomo, preparado para seguir com seu ciclo de aprendizagem, mesmo após o término das iniciativas formais escolares, e para lidar com as diversas mudanças do mundo do trabalho. Segundo relatório da UNESCO de 2011,

> “a economia, a prosperidade, a segurança, a paz, a harmonia, o respeito ao ambiente dependerão do acesso de da capacidade das pessoas de fazer escolhas e de se adaptarem a um ambiente de mudanças rápidas a fim de obter soluções sustentáveis para desafios insistentes” (Schlochauer, 2012, p.38).

Ainda nesse relatório, Carnero traz que aprendizagem ao longo da vida pode oferecer:

- diversos itinerários no tempo, no conteúdo e nos estilos de aprendizagem;
- oportunidades de aprendizado contínuo;
- mais participação da comunidade;
- antídotos aos processos do *un-learning* e *de-schooling* presentes em diversos segmentos da sociedade;
- nova dimensão social à produção de conhecimento e à aquisição de competências;
- remédios e ação para prevenir e remediar a distribuição desigual do conhecimento.

Classificado como Público

3. REFERENCIAIS TEÓRICOS

3.1 CONTRIBUIÇÕES DA NEUROAPRENDIZAGEM PARA A MUDANÇA DE MINDSET DE APRENDIZAGEM

Os processos cognitivos de aprendizagem estão intimamente ligados ao funcionamento do nosso cérebro. A cada novo aprendizado, novas conexões e interligações são realizadas, criando os saberes que formam nosso conhecimento. Devido a isso, cada vez mais se aproxima a necessidade de entendimento da relação da neurociência com o processo de aprendizagem.

Como já falamos aqui, no passado, entendia-se que o indivíduo adulto não tinha necessidade de seguir aprendendo. Isso tem também alguma relação também com a crença passada de que o cérebro se estagnava depois de determinada idade e que a idade adequada para o aprendizado e o desenvolvimento era, exclusivamente, a infância.

Com o aprofundamento dos estudos da neurociência e do funcionamento do cérebro, mudanças profundas vêm acontecendo nas teorias e práticas, ampliando-se também o progresso de áreas como a neuropsicopedagogia, trazendo uma nova forma de compreensão aos processos de aprendizagem.

> A neuroaprendizagem compreende a subjetividade e heterogeneidade de cada ser humano devido a sua história de vida, desde a gestão materna, nos primeiros meses de vida onde sua arquitetura neural vai sendo consolidarem, até o desenvolvimento integral cognitivos, a arquitetura da rede neural que cai ser construída ao lingo dos anos de vida vai sendo arquiteta mediante o processo de plasticidade neural (Oliveira, 2023).

Os avanços da neuroaprendizagem mostram como o paradigma de que o adulto não aprende é equivocado. Oliveira & Batista apud Eslinger (2014) afirma que o pensamento, a emoção, os planos de ação e autorregulação da mente e do corpo passam no cérebro por um longo processo de crescimento que dura por toda a vida. É certo que o desenvolvimento cerebral é mais intenso nos primeiros anos de vida, mas ele continua em toda a vida do indivíduo. O que se precisa atentar aqui é *o que*, *o como* e *o para que* esse cérebro adulto aprende, que por vezes, difere do que é ensinado ou feito nos anos acadêmicos. Por isso, a importância da adequação da aprendizagem para o adulto.

Se cientificamente sabemos que o aprendizado é possível em todas as etapas da vida, o que faz com que o adulto não aprenda? Segundo Melo (2019) a resposta é a cultura. Não perguntar, não ser curioso, não questionar, não fazer diferente do que lhe orientaram, não mudar. É assim que o adulto aprende a ser.

Classificado como Público

Em 1970, o futurólogo e sociólogo Alvin Toffler já previa que “os analfabetos do século 21 não serão aqueles que não sabem ler e escrever, mas aqueles que não podem aprender, desaprender e reaprender.” Se vivemos em uma cultura que reforça um aprendizado direcionado e passivo, como podemos vivenciar esse mantra de Toffler e que, na configuração mundial atual, se faz tão necessário. Como podemos aprender, desaprender e reaprender na prática?

O conceito da plasticidade cerebral entra como fundamental e relevante, uma vez que, por meio dela se percebeu que o cérebro é capaz de remodelar suas conexões neurais com base na experiência, se adaptando ao logo da vida. Ou seja, é a capacidade do cérebro de se adaptar e modificar em função de mudanças ou novas necessidades humanas, gerando novas aprendizagens e/ou fortalecer as que já existem.

Um exemplo muito conhecido de como funciona a plasticidade cerebral foi o experimento do engenheiro Destin Sandlin, do canal de YouTube *Smarter Every Day*. Resumidamente, Destin foi desafiado a pedalar uma bicicleta que teve o seu guidom alterado: ao virar o guidom para a direita, a roda irá para a esquerda; ao virar o guidom para a esquerda, a roda irá para a direita. Completamente diferente do que quem está habituado a andar de bicicleta aprendeu a fazer. Destin acreditou que seria capaz de guiar a bicicleta invertida facilmente, mas falhou inúmeras vezes. O ponto diferencial desse experimento foi o fato de que ele percebeu que precisaria exercitar seu cérebro (a plasticidade dele) para desaprender um conceito (como guiar uma bicicleta), e reaprendê-lo de forma diferente (guiar a bicicleta de outra forma). Ele expandiu seu *mindset*, e em oito meses, criou a habilidade de guiar a bicicleta invertida. Isso não quis dizer que ele desaprendeu a guiar uma bicicleta normal, mas sim que ele criou um novo caminho em seu cérebro para aplicar um conhecimento já existente, de forma diferente. Esse experimento mostra que é possível repensar a forma como fazemos coisas de maneira automática, por mais difícil que seja.

Então o processo de aprender, desaprender e reaprender exige do adulto prática, persistência, abertura para o novo, para pensar novos caminhos, diferentes do “sempre foi feito assim”.

3.2 ANDRAGOGIA & HEUTAGOGIA: BASES PARA APRENDIZAGEM DO ADULTO

A aprendizagem é comumente relacionada a pedagogia, que é a ciência que estuda os processos de aprendizagem das crianças e, em muitas das vezes os processos pedagógicos infantis são focados no modelo tradicional, como dissemos no item 2.1. O indivíduo, porém, não deixa de aprender ao sair dos bancos escolares. E muitas das vezes, ao participar de novas ações de aprendizagem ao longo da sua vida, segue vivenciando a

Classificado como Público

aprendizagem tal qual viveu em sua vida escolar. Mas como podemos querer usar de metodologias que sabemos que não são eficazes nem para crianças, em adultos?

Partindo desse contexto e percebendo que diferente da criança, o adulto tem outras variáveis que influenciam no seu processo cognitivo, Malcolm Knowles estruturou um estudo que apontou uma serie de princípios sobre como os adultos aprendem, que se originou de uma experiencia dele ministrando cursos da *Young Men's Christian Association* (YMCA). Schlochauer (2021) fala que Knowles foi “reverenciado por todos que trabalham na área por ter percebido que o modelo educacional clássico não era o mais eficaz para o ensino de adultos.” E é dessa forma que o termo a andragogia aparece, como a ciência que ajuda os adultos a aprenderem.

Segundo Eboli, 2004 a pedagogia e a andragogia são ciências que utilizam o mesmo processo, mas se diferenciam nas estratégias metodológicas, que privilegiam as características das diferentes etapas da vida do aprendiz tendo a educação como prática, experiência e vivência.

Voltando a Knowles, dentro dos princípios que a andragogia aborda, destacamos a autonomia do aprendiz e a motivação para o aprendizado: você é o seu melhor facilitador. Schlochauer (2021) apresenta os princípios da andragogia descritos por Knowles:

1. A necessidade do saber: os adultos investem energia investigando o que ganharão em aprender algo, assim, necessitam saber POR QUE aprende, se aquele conhecimento é realmente importante e diferencial para ele.
2. Autoconceito do aprendiz: os adultos precisam de um ambiente sem hierarquia, no qual não se sintam oprimidos para aprender, por ter o entendimento de que já são responsáveis pelo seu aprendizado.
3. O papel das experiências: os adultos acumulam mais experiências ao longo de suas vidas e essas experiências não podem ser desconsideradas em um processo de aprendizagem.
4. Prontidão para aprendizagem: os adultos estão prontos para aprender quando entendem a aplicação real do ganho de conhecimento em sua vida.
5. Orientação para aprendizagem: os adultos aprendem quando o conhecimento é contextualizado em situações práticas reais de sua vida cotidiana, ou seja, ganha significado.
6. Motivação: os adultos aprendem quando estão motivados por alguma coisa como por exemplo recompensas ou reconhecimentos.

Em uma linha evolutiva de processos de aprendizagem centrado no aprendiz, surge a heutagogia.

Classificado como Público

> O termo heutagogia surgiu de dois pensadores Stewart Hase e Chris Kenyon (2000),tendo origem grega: heuta (auto), agein (conduzir) e logos (ciência), definindo-se como a ciência da aprendizagem autodeterminada ou conduzida (...) Hase e Kenyon (2000) caracterizaram a heutagogia como o estudo da aprendizagem autodirigida (o aluno toma a iniciativa na sua formação a partir da análise e percepção de suas necessidades) e não da autoaprendizagem (forma de aprender por si só).(COELHO, DUTRA e MAIRELI, 2016, p.102).

A aprendizagem autodirigida ou a heutagogia combinada com os princípios andragógicos se tornam uma poderosa ciência de aprendizagem, uma vez que associam a necessidade do aprendiz com a autonomia de gerenciar seu processo de aprendizagem com a sua necessidade, e delimitando a forma como irá realizar a sua aprendizagem.

Esse é um termo que ganhou bastante relevância nos últimos anos, uma vez que somos cada vez mais expostos a um volume expressivo de informações, precisamos definir o que melhor se aplica as nossas necessidades e gerenciar nosso tempo de aprendizagem (Marques & Duarte, 2021).

Mas para colocar em prática a aprendizagem autodirigida, é importante muito mais do que apenas a motivação. É necessário desenvolver a capacidade de aprender a aprender, desaprender e reaprender e se tornar o que chamamos de *Lifelong Learner*, ou aprendiz para toda a vida.

3.3 GESTAO DO CONHECIMENTO (GC) E A GESTÃO DO CONHECIMENTO PESSOAL (GCP)

De acordo com o site Innova Gestão, a Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OECD) declarou que o conhecimento é o fator mais importante de produção do século XXI e gera 55% da riqueza mundial.

Dessa forma, gerir esse conhecimento é um processo relevante e até mesmo, um diferencial, principalmente no cenário atual de abundâncias de informações e dados. Segundo Drucker (1990), a Gestão do Conhecimento (GC) é a capacidade de gerenciar, descobrir, mapear, classificar, captar, distribuir, criar, multiplicar e reter conhecimento com eficiência, eficácia e efetividade. É um capital intangível para as empresas, pois cria valor para o negócio e é o que vai torná-las e mantê-las competitivas e sustentáveis. De acordo com a consultoria Sambatech (2021), basicamente esse processo se baseia na tríade: dados, informação e o próprio conhecimento:

Classificado como Público

- Dados são apenas registros, uma informação sem análise e fria embora sejam itens importantes.
- Informação é um conjunto de dados que foram interpretados, e que em conjunto de forma sistematizada, compõem uma mensagem que faz a diferença;
- Conhecimento é a ação de gerar conteúdo relevante. É orgânico já que se modifica e interage com o ambiente de forma recorrente.

Nonaka e Takeuchi (2008) declararam que

> a essência da criação do conhecimento está profundamente enraizada no processo de construir e administrar sínteses, e identificaram os seguintes opostos que exigem sínteses antes que o novo conhecimento possa ser criado de maneira espiralada (modelo de GC) (Nonaka & Takeuchi, 2008, P.23).

Um desses opostos é o paradoxo entre conhecimento tácito e explicito:

- Conhecimento tácito é o conhecimento que está na cabeça das pessoas e dela somente saem por necessidades contextuais, espontâneas ou dirigidas. É baseado nas experiências pessoais e profissionais de um indivíduo.
- Conhecimento explícito é o conhecimento registrado em algum meio externo a pessoa, como arquivos eletrônicos e/ou impresso em papel.

Ainda segundo esses autores, o conhecimento é criado quando é transformado o tácito em explicito. Essa conversão é feita a partir do modelo SECI ou espiral do conhecimento (**Figura 1**) que consiste em 04 grandes etapas:

- Socialização: conhecimento tácito para conhecimento tácito, a partir do compartilhamento direto.
- Externalização: conhecimento tácito para conhecimento explícito, a partir da articulação do conhecimento tácito através de diálogos e reflexões.
- Combinação: conhecimento explícito para conhecimento explícito, a partir da sistematização e aplicação do conhecimento.
- Internalização: conhecimento explícito para conhecimento tácito, através da assimilação e aquisição do novo conhecimento na prática.

Classificado como Público

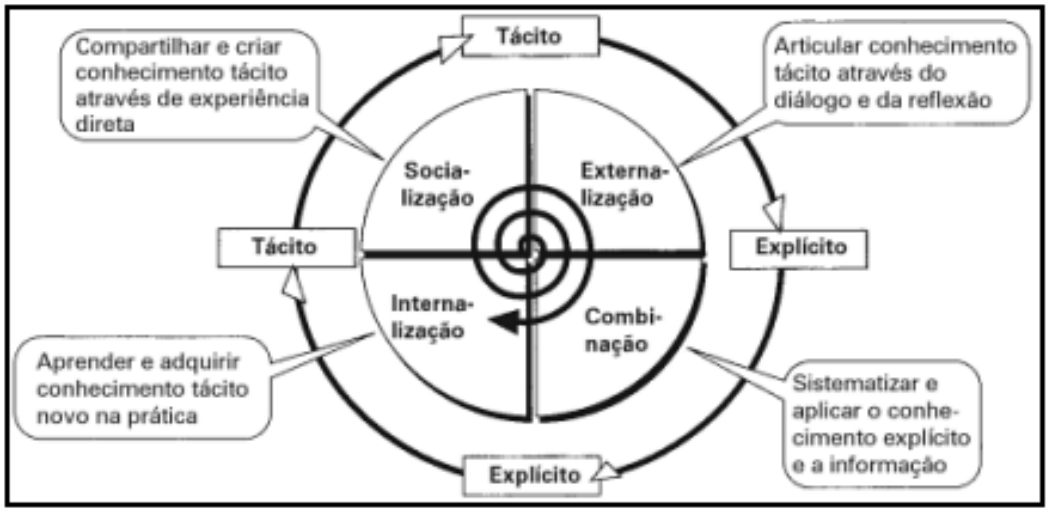


Figura 1 – Processo SECI. Fonte: Nonaka e Takeuchi, 2008.

As empresas ou instituições que desejam discutir e implantar o processo de GC devem levar em consideração aspectos importantes como o envolvimento da liderança, necessidade de uma cultura organizacional orientada à inovação, experimentação, aprendizado contínuo e comprometidas com os resultados de longo prazo, ferramentas para registro e repositórios bem como políticas que deem um norte de como sistematizar o repertório dos conhecimentos disponíveis.

Sendo assim a GC é uma ferramenta que pode ser utilizada para criação e sedimentação de uma nova relação dos indivíduos com o conhecimento, a partir do momento que o próprio indivíduo transforma seu aprendizado informal em um conhecimento formal. Alves (2021, pg. 11) afirma que a GC sempre teve foco no “conhecimento organizacional e em como explorá-lo, tendendo a ignorar o componente pessoal do mesmo”, e que isso “tende a mudar (...) cada vez mais as organizações dependem das contribuições dos trabalhadores do conhecimento” e “sendo assim, a responsabilidade pelo autodesenvolvimento está agora nas mãos do indivíduo”.

Diante desse contexto aliado à velocidade de fatos, informações e mudanças do mundo atual, oriundos da hiper conectividade e acelerado desenvolvimento tecnológico não é mais factível que o indivíduo “espere” por alguma fórmula mágica de aprendizado que o auxiliará a estar pronto para acompanhar tais evoluções, em quaisquer realidades na qual ele esteja inserido, seja pessoal ou profissional. Se a GC tem seu foco no conhecimento organizacional e se o indivíduo precisa ser o dono do seu aprendizado, mas também está habituado a receber o conhecimento de forma passiva, que ferramentas ou metodologias poderiam auxiliar nesse processo de aprendizagem mais autônomo?

A Gestão do Conhecimento Pessoal (GCP) é definida por Harold Jarche (2020) como “um conjunto de processos, construídos individualmente, que ajudam a cada um de nós a

Classificado como Público

entender nosso mundo, trabalhar com mais eficiência e contribuir para a sociedade". Ou seja, qual a forma pela qual cada pessoa entende a sua necessidade, melhor gerencia o que precisa de forma que tenha sentido (conectado com pilares andragógicos), busca pelo conhecimento (conectado com conceito de autodireção e heutagogia) e compartilha.

O processo de GCP de Jarche, chamado de *Personal Knwoledge Mastery* (PKM), é formado pelo *framework Seek* > *Sense* > *Share*, conforme apresentado na **Figura 2**. Basicamente esse *framework* (Jarche, 2020) pode ser descrito conforme abaixo:

- *Seek*: como buscamos informações ou recebemos informações e nos mantemos atualizados com fontes confiáveis.
- *Sense*: como personalizamos e damos sentido à informação e, por isso, requer experimentação.
- *Share*: como compartilhamos recursos, ideias e experiências e colaboramos em nossa rede.

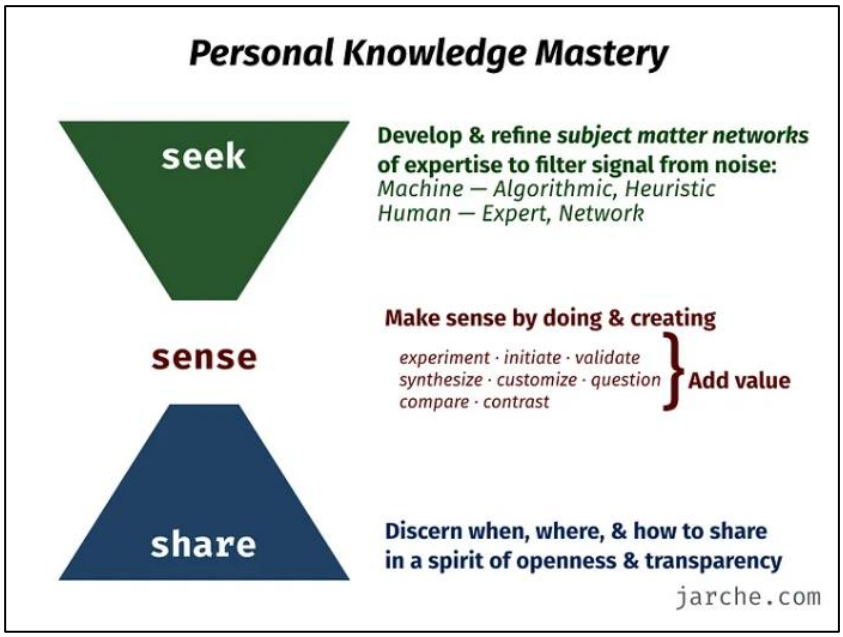


Figura 2 – Gestão do Conhecimento Pessoal. Fonte: Jarche.com

A GCP, apesar de ser uma atividade individual, é também uma atividade social, pois além de privilegiar as relações que já temos pré-estabelecidas, favorece a diversidade de ideias e novas leituras sobre os conhecimentos individuais que já tecemos. Uma ferramenta importante dentro desse frame é saber curar as informações, filtrar o que é e o que não é relevante.

Praticar a GCP não é trivial, uma vez que estamos muito habituados a receber de forma passiva conhecimentos sem identificar se são ou não relevantes, em um modo quase fabril

Classificado como Público

do que “é e o que não é importante para viver e trabalhar em sociedade”. No *e-book Finding your Perpetual Beta*, iniciado em 2014 e atualizado até 2020, Jarche descreveu algumas ações que podem ser realizadas para otimizar o início de um processo de GPC, e Alves (2019) estruturou essas iniciativas em cada uma das dimensões do *framework*, conforme a **Figura 3,** a seguir. Um dos objetivos principais é que o indivíduo se torne catalisador de conhecimento, ou seja, pessoas que fazem parte de redes diversas, criam e fazem coisas novas, e sobretudo, adicionam valor em seus processos.

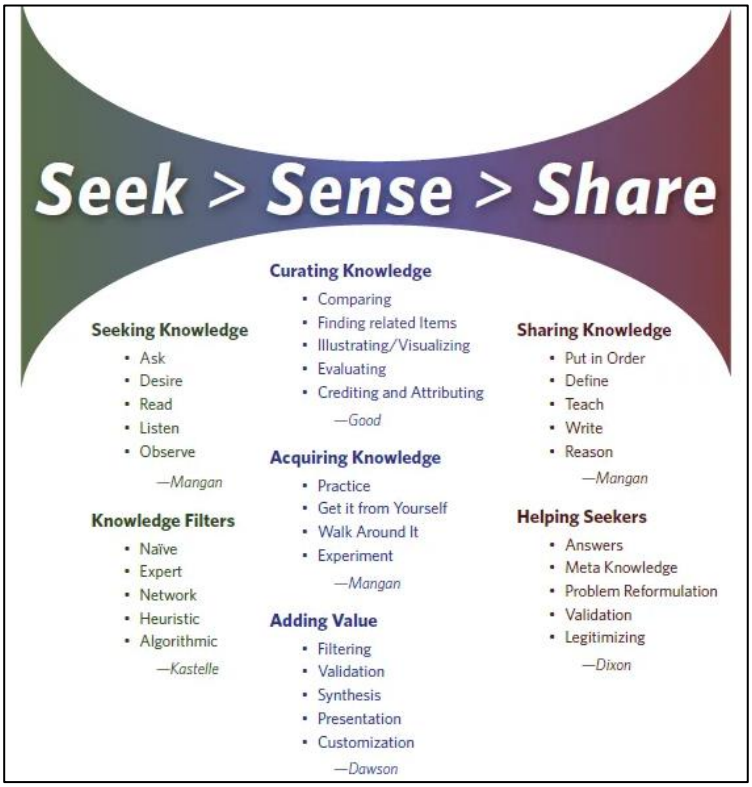


Figura 3 – Iniciativas *Seek, Sense and Share*. Fonte: Alves, 2019.

Um dos pontos que entendemos como cruciais para essa discussão é a mudança do *mindset*, hoje muito formado por crenças escolarizantes limitantes, para que o indivíduo adquira novos hábitos que possibilitem a evolução da sua relação com o conhecimento e a aprendizagem e nesse ponto, a neurociência pode trazer contribuições importantes através de conceitos como neuroplasticidade, explicado anteriormente.

3.4 MODELO CONTEÚDO, EXPERIÊNCIAS, PESSOAS + REDES (CEP+R)

Apesar de todo esse arcabouço de conceitos, discussões e iniciativas, estudos e relatórios demostram que não se percebe uma evolução dos processos de aprendizagem de forma mais autônoma e autodirigida.

Classificado como Público

Segundo Bretas (2022) as pessoas não têm o hábito e/ou a clareza de que podem e devem buscar conhecimentos que são relevantes para suas necessidades. Mesmo com o advento de diversos teorias e metodologias ativas de aprendizagem, ou seja, que colocam o aprendiz no centro do processo, estudos da psicologia da aprendizagem que apontam para novos estímulos, o comportamento passivo dos indivíduos em relação a aprendizagem ainda é muito forte e derivam das chamadas "crenças escolarizantes*".*

As crenças escolarizantes são o resultado de anos vivenciando a aprendizagem de forma passiva, ou seja, à espera de um instrutor/professor que precisa direcionar o caminho e dizer exatamente o que, quando, como e o porquê da aprendizagem.

Como trouxemos em outra seção desse trabalho, a andragogia, e até mesmo a neurociência, já revela que aprendemos o que aprendemos quando precisamos resolver algo, tomar decisões no mundo real, ou seja a partir de uma necessidade específica.

A partir dessas reflexões, é necessário discutir como engajar os aprendizes a redescobrir a paixão pela aprendizagem, usando as ferramentas e espaços que são ofertados em seu meio social e potencializar a aprendizagem autodirigida.

Bretas (2020) usa a definição de Blake Bole, que diz que aprender de forma autodirigida significa:

> Escolher aprender, estudar ou praticar algo porque é interessante, importante ou significativo pra você; Buscar de forma proativa pessoas, recursos, parceiros e demais ajudas que você precisa ao longo do caminho; Definir o sucesso da aprendizagem nos seus próprios termos; Assumir a responsabilidade final pelo resultado de seus esforços (BRETAS, 2020).

Para apoiar o aprendiz a se tornar um aprendiz autodirigido, Bretas e Schlochauer (2020) desenvolveram o modelo CEP+R que significa "Conteúdo, Experiência, Pessoas + Rede" que tem como objetivo apoiar o aprendiz na sua jornada de *lifelong learner*. Eles partem do entendimento que sempre que buscamos aprender algo, buscamos em algum lugar. "Esses lugares são as nossas fontes" (BRETAS, 2021). O CEP+ R apoia no gerenciamento das principais fontes de aprendizagem.

Cada dimensão do CEP+R representa um tipo de fonte que buscamos (Bretas, 2021):

- Conteúdos: textos, vídeos, artigos, podcasts, livros... todo tipo de conhecimento estruturado de maneira formal ou informal, ao qual temos acesso de forma irrestrita com a forte digitalização que vivemos atualmente. O desafio dessa fonte é, diante da enxurrada de dados, informações e conhecimentos, saber o que

Classificado como Público

precisamos buscar, como fazer uma boa curadoria, o que realmente faz a diferença para nossos objetivos.

- Experiências: tudo aquilo que você pode viver, sentir, experimentar, aplicar, praticar, superar e, ainda assim, aprender ao mesmo tempo.
- Pessoas: a interação com outros aprendizes é riquíssima na seleção de bons conteúdos e boas experiências. Além disso, a aprendizagem é fortemente impactada quando compartilhamos, trocamos, interagimos com outras pessoas.
- Redes: grupos ou comunidades que já possuem mesmo tipo de interesses de aprendizagem que os seus. Eles podem te fornecer experiência, motivação e novas fontes de aprendizagem de uma maneira muito otimizada.

Na **Figura 3**, BRETAS (2022) exemplifica o modelo do CEP + R e como ele pode ser utilizado pelo aprendiz para gerir sua aprendizagem e suas fontes.

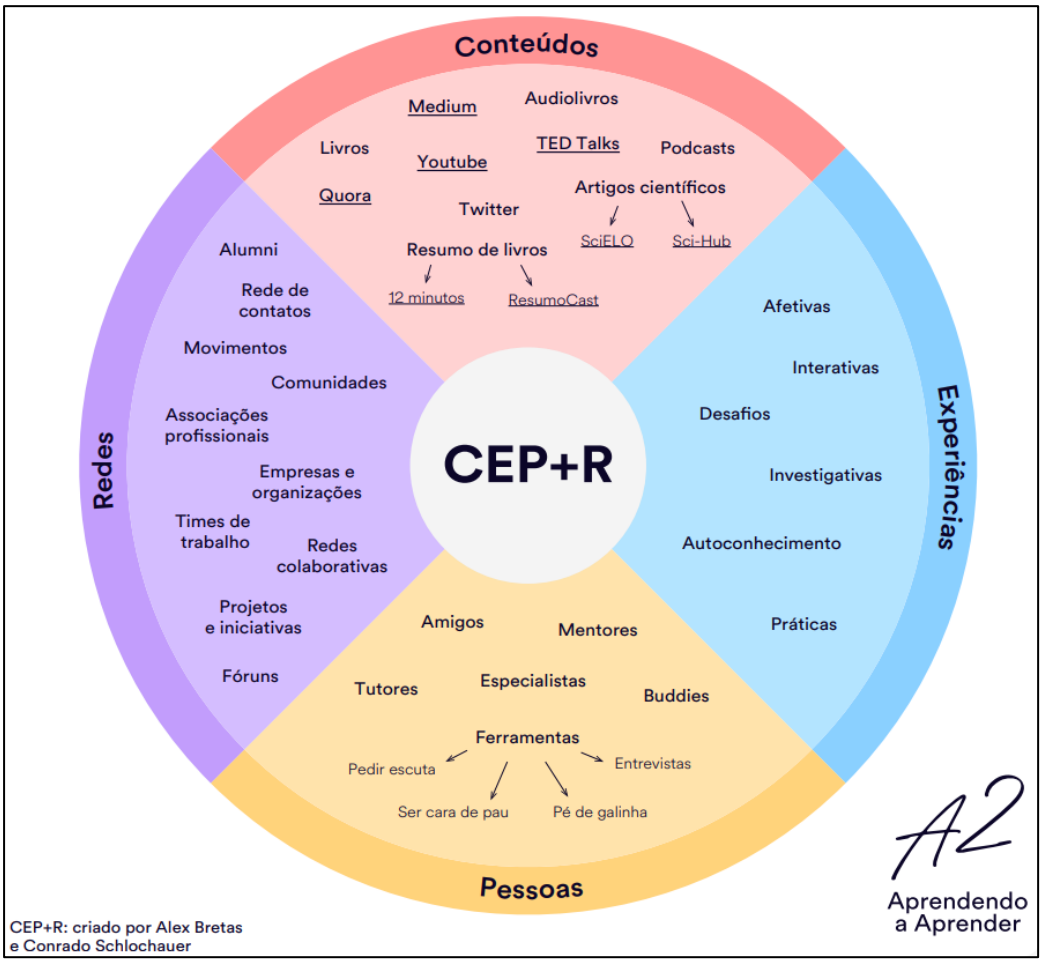


Figura 3 – Modelo CEP+R. Fonte: Blog O Futuro das coisas, 2022.

Classificado como Público

3.5 O PAPEL DAS ORGANIZAÇÕES NA APRENDIZAGEM DO ADULTO

É importante trazer nessa discussão o papel dos ambientes nos quais o adulto está inserido, que em muitas das vezes estão nas instituições organizacionais. De nada adianta provocar uma mudança na atitude do adulto se o ambiente no qual ele está inserido não permite que ele pratique sua autonomia para o aprender.

Cabe as organizações o desafio de criar ambientes que estimulem e provoquem o trabalhador a assumir o protagonismo do seu desenvolvimento. Isso também exige das organizações uma evolução cultural e uma mudança de paradigma. Nigel Paine aborda a necessidade de fazer do espaço organizacional um *Workplace Learning*, no qual as pessoas possam realmente aprender, compartilhar, trocar e se desenvolver, criar caminhos e gerenciar conceitos e ideias para descobrir como seguir em um mundo no qual as respostas não são tão obvias.

Ele aborda que precisamos evoluir do conceito de aprendizagem organizacional para o conceito de cultura de aprendizagem. Em sua visão, a cultura de aprendizagem não é sobre ensinar/aprender, e sim sobre ação: a aprendizagem é o meio pelo qual a ação ocorre, o que permite que a ação seja realizada, com erros e acertos.

Para atingir esse nível de maturidade, é necessário que exista um ambiente propício, que ofereça segurança psicológica, que gere confiança, que tenha uma liderança preparada, pois só assim inicia-se a construção da colaboração, do compartilhamento com propósito e autonomia embutidos: autonomia para permitir que as pessoas pensam por si mesmas com o propósito de acreditar que todos os dias farão diferença na organização. Nesse ponto, a cultura de aprendizagem começa a engajar e se tornar perene.

Grant (2021) traz que

> as culturas de aprendizagem, em que o valor principal é o desenvolvimento, têm mais probabilidade de levar as pessoas a repensar mais, transformando ciclos de repensamento em rotina. Em empresas com essa prática, a norma é que os funcionários saibam o que não sabem, duvidem de métodos utilizados e permaneçam curiosos por novidades a serem testadas. Existem evidências de que, em culturas de aprendizado, as corporações inovam mais e cometem menos erros. Após estudar e recomendar iniciativas de mudanças na Nasa e na Fundação Gates, aprendi que essa política é impulsionada por uma mistura específica de segurança psicológica e responsabilização (Grant, 2021).

Classificado como Público

3.6 APRENDIZAGEM ORGÂNICA

Diante de todos os conceitos apresentados, que de alguma forma contribuem para esse trabalho, um deles se faz fundamental até para que tenhamos base de comparação e sustentação do que será proposto.

Apesar de termos realizados várias pesquisas para encontrar uma definição para o termo aprendizagem orgânica, identificamos apenas uma definição, de Garcia (2020) que fala que “a aprendizagem orgânica respeita a sua aprendizagem do indivíduo "naturalmente", de acordo com o seu desempenho”, ao fazer um contraponto com o que ele chamou de aprendizagem acelerada.

Podemos associar o conceito de aprendizagem orgânica ao aprendizado autodirigido, ágil, ao longo da vida, pois de alguma forma, essas definições contribuem para o referencial que o grupo deste trabalho travou como ponto de partida para esse tema.

Dito isso, e por não termos encontrado uma referência que satisfizesse a necessidade que buscamos solucionar, estruturamos o que é a aprendizagem orgânica sob o nosso próprio ponto de vista.

Dessa forma, entendemos que **aprendizagem orgânica** é a forma pela qual o indivíduo estabelece, de forma consciente, um percurso para busca do aprendizado, por meio de suas experiências e vivências. Isto é, estabelece um percurso consciente (com objetivos e propósitos), autônomo, com prazos e meios definidos e forma intencional (correspondente a quantidade de energia aplicada para a busca de novo aprendizados).

4. PESQUISA QUALITATIVA E QUANTITATIVA

Com base nessas referências, nosso questionamento girava em torno sobre a possibilidade de criar experiências de aprendizagem que apoiassem o indivíduo a serem mais autônomos e autodirigidos, para que tornem coautores do seu processo de aprendizagem, especialmente nas organizações.

Para aprofundar esse questionamento, e entender a sua relevância, realizamos entrevistas com profissionais que trabalham com processos de aprendizagem em organizações e realizamos duas pesquisas quantitativas, entre setembro/2022 e março/2023.

4.1 ENTREVISTAS

As entrevistas foram realizadas por softwares de vídeo conferência, tiveram duração de aproximadamente 1h30 cada uma e tinham como principal objetivo identificar o processo de processo de aprendizagem nas organizações nas quais os entrevistados atuam. Entrevistamos, ao longo do mês de setembro/2022, 05 profissionais que atuam em

Classificado como Público

segmentos da Indústria Automobilística, *Marketplace* e Distribuição de Energia. Cada organização apresenta características culturais bem especificas, o que de alguma forma, tem influência nos processos de aprendizagem. Para isso, utilizamos o seguinte roteiro aberto de questionamentos:

a. Quantos colaboradores atuam na organização?
b. Qual a sua área de atuação na organização?
c. Qual seu cargo atual na organização?
d. Quem é responsável por realizar o diagnóstico de aprendizagem na organização?
e. Quem são as pessoas a responsáveis por desenhar e implementar as ações de aprendizagem na organização?
f. Como os processos de aprendizagem se retroalimentam?
g. Como os aprendizes contribuem para o processo de aprendizagem?
h. Existe algum programa/ plataforma de compartilhamento de conhecimento interno?

Durante as entrevistas, ficou claro que as organizações possuem áreas de treinamento constituídas que se dedicam fortemente a construção e oferta de conteúdos considerados como obrigações legais e à gestão do controle dos concluintes. Os processos de aprendizagem complementares, relacionados a outros tipos de conhecimentos, são em sua maioria, centralizados na área de treinamento, sendo ela a única responsável por diagnosticar, construir, implementar e acompanhar as ações de capacitação, sempre em uma postura unilateral, sem a participação ativa de áreas parceiras e/ou clientes ou dos próprios aprendizes nessa construção. Além disso, em nenhuma das entrevistas foi sinalizado a existência de um processo ou local formal para compartilhamento de conhecimento interno, o que acaba não favorecendo a gestão do conhecimento nas organizações assim como não estimulando nos aprendizes uma atitude mais proativa em relação a troca e sociabilização do conhecimento.

Na percepção dos entrevistados, esse formato de atuação gera uma baixa conexão entre o aprendizado e a rotina do aprendiz além de não estimular o aprendiz a retroalimentar seu processo de forma crítica e consciente.

4.2 PESQUISAS QUANTITATIVAS

4.2.1 PESQUISA 01

Para aprofundar e confirmar nossos achados nas entrevistas, optamos por realizar uma pesquisa quantitativa, usando um formulário online, entre 28/09/2022 e 28/10/2023. De forma concomitante as entrevistas, disponibilizamos, de maneira online, entre um 28/09/2022 e 28/10/2022, uma pesquisa anônima, para entender um pouco mais sobre como ocorrem os processos de aprendizagem em organizações.

A pesquisa foi composta de perguntas fechadas e abertas, conforme a seguir:

Classificado como Público

1. Qual o segmento de atuação da sua organização?
a) Tecnologia.
b) Serviços.
c) Comunicação.
d) Varejo.
e) Logística.
f) Outro: _____

2. Quantos colaboradores existem na sua organização?
a) até 500.
b) Entre 501 a 1000.
c) Entre 1001 e 5000.
d) Entre 5001 e 10000.
e) Acima de 10000.

3. Qual sua área de atuação na organização em que trabalha?
a) Recursos Humanos
b) Tecnologia
c) Processos
d) Comercial
e) Marketing
f) Jurídico
g) Logística
h) Suprimentos
i) Finanças
j) Comunicação
k) Outros_____

4. Qual seu cargo?
a) Estagiário/ Jovem aprendiz
b) Assistente.
c) Analista.
d) Consultor/ Especialista
e) Coordenador/ Gerente.

5. Quem realiza o diagnóstico de aprendizagem na sua organização?
a) Área de Treinamento e Desenvolvimento/ RH.
b) As lideranças das áreas de negócios/clientes.
c) Consultorias externas.
d) Outros _____ .

6. Durante o processo de diagnóstico, o que ou quem podem contribuir para o processo de diagnóstico de aprendizagem?
a) Todas as pessoas são envolvidas e trazem os inputs por meio de ferramentas especificas ou colaborativas disponibilizadas
b) Apenas algumas pessoas da equipe são envolvidas e trazem os inputs por meio de ferramentas especificas ou colaborativas disponibilizadas
c) Apenas a liderança é envolvida por meio de ferramentas especificas ou colaborativas disponibilizadas

7. As ações de aprendizagem corporativa são conduzidas por quem?
a) Somente pela área de Treinamento e Desenvolvimento/ RH.
b) Todas as áreas podem conduzir ações de aprendizagem de forma autônoma.
c) É realizado em parceria do RH e com as áreas de negócio.
d) Outra configuração: _____

Classificado como Público

8. Você participa da construção das ações de aprendizagem que a sua organização oferece?
a) Sim, participo na construção das ações apenas para minha equipe.
b) Sim, participo na construção das ações para minha equipe e para outras equipes com as quais interajo.
c) Sim, participo na construção das ações para toda a organização.
d) Não participo das construções das ações de aprendizagem.

9. Na sua organização existe algum programa de compartilhamento de conhecimento interno?
a) Não.
b) Sim.

10. Caso tenha respondido sim para a pergunta anterior, descreva um pouco desse programa e como ele funciona: _____.

11. Como os conteúdos são atualizados/ revistos?
a) Somente pela área de treinamento.
b) Parceria das áreas de negócio com a área de treinamento.
c) De forma orgânica, por meio de inputs dos colaboradores.

12. Na sua percepção, as ações de aprendizagem são contínuas, de forma que podem ir se adaptando e modificando conforme as novas necessidades da organização e dos times? Dê exemplos:

Após o período de disponibilização online do formulário de investigação, obtivemos apenas 15 respondentes. Realizamos algumas análises das respostas que seguem descritas a seguir.

Pessoas de diferentes organizações de diferentes segmentos, como tecnologia, serviços e varejo, indústria alimentícia e financeiro responderam à pesquisa, e 46,7% atuam setores de Recursos Humanos, Tecnologia e Marketing, conforme mostra o **Gráfico 1.**

Gráfico 1

Quanto ao processo de aprendizagem, como mostra no **Gráfico 2**, identificamos que, dentre as empresas que responderam à pesquisa, o diagnósti/co referente ao levantamento das necessidades de treinamento é feito em sua maioria pela própria área de treinamento,

Classificado como Público

ou seja, 80% das empresas envolvem essa área para assumir um dos primeiros passos para o aprendizado e outras áreas aparecem apenas em menos de 10% dos casos.

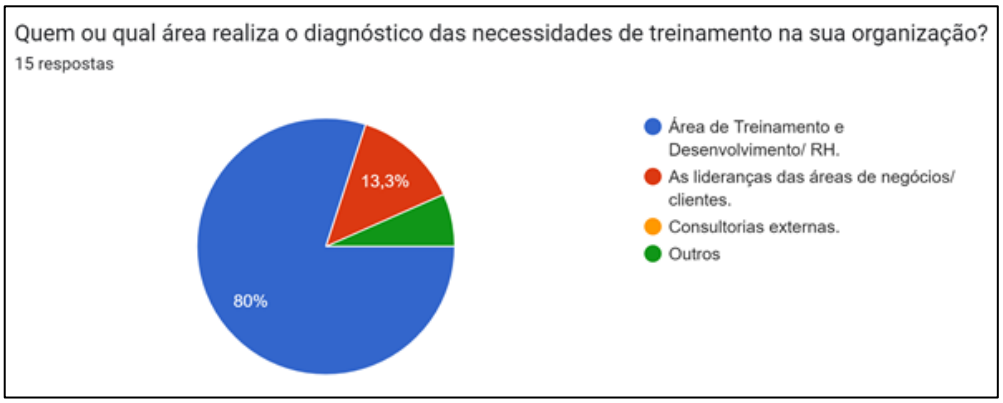


Gráfico 2

Da mesma forma, na condução das ações a área de treinamento é envolvida na maioria dos cenários (60%). Aqui também vale uma ressalva que, mesmo que a área de Recursos Humanos seja envolvida desde a primeira etapa dentro desse processo, as demais áreas conduzem ações de aprendizagem de forma autônoma **(Gráfico 3).**

Gráfico 3

Quanto a etapa de elaboração e desenvolvimento das atividades para a aprendizagem, 33,3% dos respondentes sinalizaram tem a oportunidade de participar da construção das ações para todos os colaboradores, conforme apresenta o **Gráfico 4**.

Classificado como Público

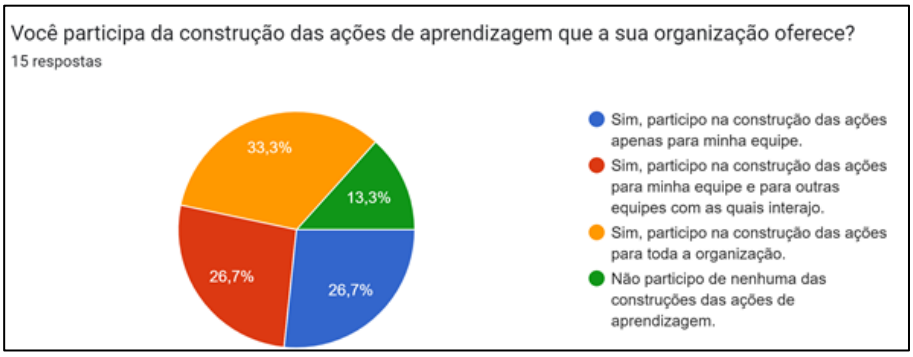


Gráfico 4

Quanto ao compartilhamento de conhecimentos, a pesquisa nos mostra que 60% dos respondentes afirmam existir um programa que apoia o compartilhamento de conhecimento internamente, como mostra o **Gráfico 5**. E, ainda, em 26% dos casos isso acontece de maneira informal. Ainda nesse quesito é possível perceber que há empresas onde seus colaboradores não costumam compartilhar aprendizados.

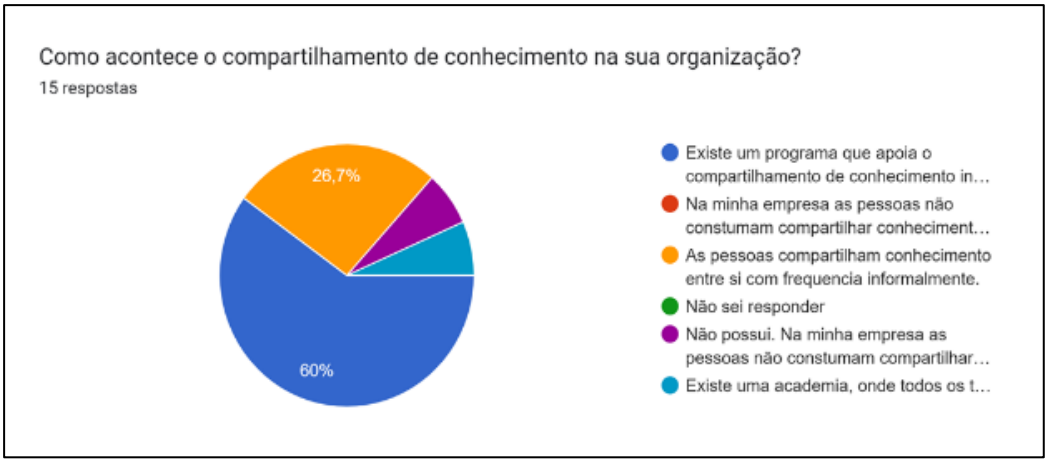


Gráfico 5

Classificado como Público

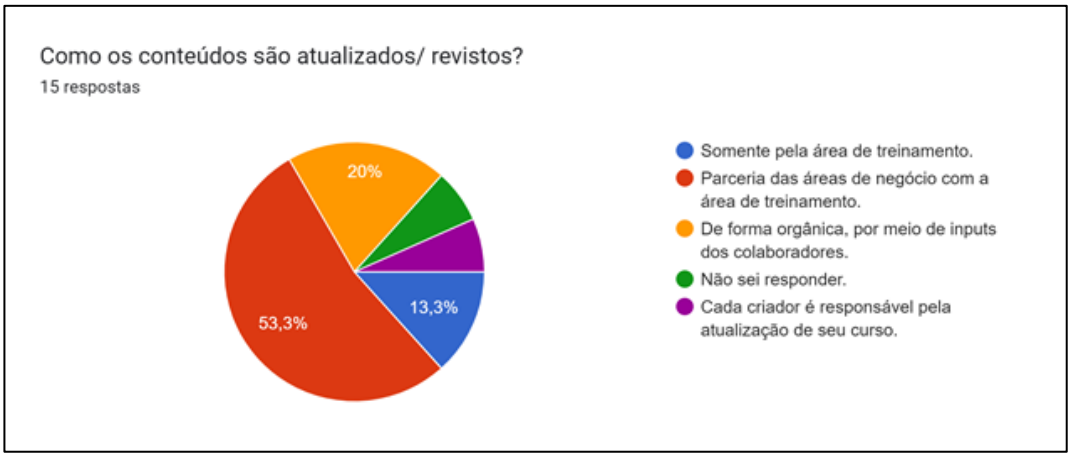


Gráfico 6

Cruzando os achados das entrevistas com a amostragem pequena de respondentes que tivemos nessa pesquisa quantitativa, o grupo identificou que, de maneira geral, as percepções que tínhamos sobre o processo de aprendizagem nas organizações replica, por vezes, o modelo tradicional escolar, no qual uma instituição ou alguém é o responsável por prover e conduzir o quê e o como deve ser aprendido. A participação do aprendiz nesse percurso é baixa ou quase inexistente, o que de alguma forma, pode influenciar na percepção de aplicabilidade do conhecimento na vida prática desse aprendiz, consequentemente, na efetividade da aprendizagem.

4.2.2 PESQUISA 02

Após a finalização da análise da pesquisa, percebemos que as resultantes não nos traria uma visão direta de causa e efeito que poderia ser tratada, visto que, ao olhar especificamente para processos de aprendizagem em organizações, estamos expostos a outras variáveis como a cultura organizacional, a atuação da liderança no processo, a liberdade que a organização oferece para contribuições do aprendiz na definição, construção e retroalimentação de ações de aprendizagem e até mesmo, a pré-disposição dele em se tornar mais ativo nesse processo.

Pensando nisso, outros questionamentos surgiram como por exemplo, quais outras questões influenciam, negativamente ou positivamente, para que o processo de aprendizagem aconteça de forma orgânica? Quais as dificuldades os indivíduos encontram? É possível dizer que variáveis demográficas e comportamentais influenciam diretamente na relação do cada indivíduo com a aprendizagem?

Classificado como Público

A partir de então, sentimos necessidade de realizar uma nova pesquisa quantitativa, mais estruturada e com perguntas mais direcionadas à relação do indivíduo com aprendizagem.

Com base em pesquisas sobre artigos e na metodologia CEP+R (Schlochauer & Bretas, 2021), desenvolvemos um novo formulário, com o objetivo de identificar como é a relação do indivíduo com a aprendizagem.

O formulário foi dividido em duas partes: a primeira, com 07 perguntas de múltipla escolha, com o objetivo de traçar um perfil demográfico do respondente, e identificar se esse perfil teria alguma influência em como ele aprende e se relaciona com aprendizagem; e a segunda, com 35 perguntas em escala *Likert*, com 04 níveis de concordância (discordo totalmente, discordo, concordo e concordo totalmente), a fim de entender a relação dos indivíduos com a aprendizagem. Ainda na segunda parte, clusterizamos as perguntas em 05 categorias: ambiente e ferramentas, Motivação para aprendizagem, gestão de aprendizagem pessoal, gestão de aprendizagem por externos, gestão e disponibilidade do tempo e preferências de aprendizagem.

O formulário foi disponibilizado em plataforma online, totalmente anônimo e distribuído em redes sociais diversas para o maior alcance possível de respondentes, no período de 10/02/2023 a 18/02/2023. Abaixo estão as perguntas que compuseram o novo formulário:

Parte 01 – Perfil Demográfico

1. Faixa etária
2. Grau de escolaridade
3. Tempo de relação com a empresa/ organização atual
4. Tempo de atuação no mercado de trabalho
5. Nível de senioridade
6. Relação com outros idiomas
7. Porte da empresa que atua

Parte 02 – Perfil Comportamental

Categoria “Ambientes e Ferramentas”

1. O ambiente físico facilita a busca de novos conhecimentos e aprendizados.
2. As ferramentas virtuais disponibilizadas facilitam a busca de novos conhecimentos e aprendizados.
3. Existem canais de aprendizagem formais e/ou informais.
4. Existem espaços para troca e compartilhamento de conhecimento entre os colaboradores, como por exemplos grupos e comunidade de aprendizagem.
5. Tenho liberdade para participar de grupos e comunidades de aprendizagem sobre temas variados.
6. As pessoas que participam das comunidades e grupos de aprendizagem conseguem trocar e compartilhar conhecimento de forma livre.
7. Me sinto confortável e seguro para compartilhar conhecimento com outras pessoas nos grupos ou comunidades de aprendizagem.

Categoria “Motivação para Aprendizagem”.

Classificado como Público

8. Para buscar novos conhecimentos e aprendizados necessito de orientação e estímulos.
9. Geralmente busco novos conhecimentos utilizando ações ofertadas dentro da minha organização.
10. Geralmente busco novos conhecimentos com pessoas que são referência dentro da minha organização.
11. Geralmente busco novos conhecimentos fora da minha organização.
12. Busco por novos aprendizados e conhecimentos sempre que preciso fazer uma tarefa nova.
13. Busco por novos aprendizados e conhecimentos para me manter atualizado.
14. Utilizo ferramentas de fora da minha organização para buscar novos aprendizados e conhecimentos, como por exemplo, vídeos, artigos.

Categoria “Gestão da Aprendizagem Pessoal”

15. Tenho dificuldade em saber o que preciso aprender.
16. Tenho dificuldade de diferenciar o que preciso aprender em cada momento, pois são muitas informações ao mesmo tempo.
17. Tenho dificuldade em realizar uma curadoria de conteúdo de qualidade.
18. Sinto segurança em buscar conhecimentos de forma autônoma.

Categoria “Gestão da Aprendizagem por Externos”.

19. Os cursos ofertados em minha organização suprem as minhas necessidades de execução de tarefas.
20. Na maioria das vezes sou obrigado a realizar cursos ofertados pela minha empresa.
21. Na maioria das vezes, meu aprendizado é conduzido é por mim mesmo.
22. Na maioria das vezes, meu aprendizado é conduzido por outras pessoas.
23. Tenho liberdade para escolher quais cursos desejo realizar de acordo com minhas necessidades.
24. Muitas vezes, os conhecimentos que me são ofertados não fazem sentido para meu dia a dia.
25. Minha liderança incentiva o aprendizado e a busca pelos novos conhecimentos.
26. Minha liderança oferece tempo necessário para o aprendizado e a busca pelos novos conhecimentos.

Categoria “Gestão e Disponibilidade do Tempo”.

27. Minha rotina atual permite que possa buscar novos conhecimentos e aprendizagens.
28. Gostaria de dedicar mais tempo para aprender novos conhecimentos.
29. Tenho dificuldade de equilibrar meu tempo para buscar conteúdos.

Categoria “Preferências de Aprendizagem”.

30. Prefiro aprender conversando com pessoas que são referência no tema.
31. Prefiro aprender lendo um artigo ou livro.
32. Prefiro aprender assistindo a vídeos explicativos/tutoriais.
33. Prefiro aprender ouvindo um áudio.
34. Prefiro aprender participando de uma aula prática coletiva.
35. Prefiro aprender assistindo um curso formal a distância (online).

Após o período de disponibilização da pesquisa, obtivemos 771 respostas. Desse montante, avaliamos que 85% dos respondentes são atuantes no mercado de trabalho. Dentro desse universo, optamos por realizar um recorte demográfico considerando como critério principal a faixa etária do público, conforme mostra o **gráfico 7**. A pesquisa, em sua totalidade pode ser vista no ANEXO 1.

Classificado como Público

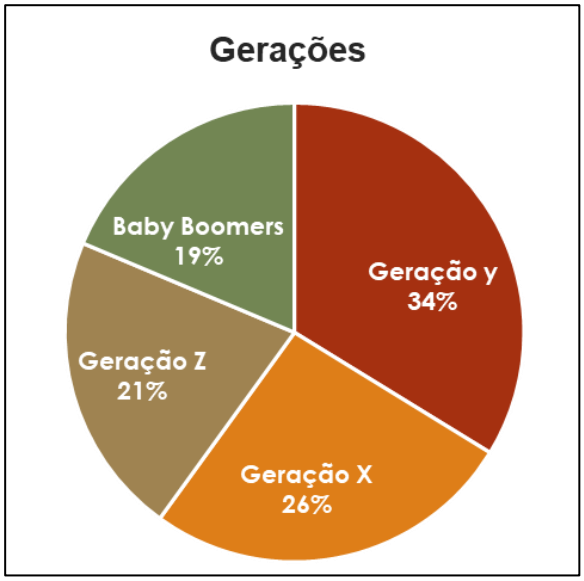


Gráfico 7

O principal ponto que gostaríamos de avaliar é se, a depender da geração da qual o indivíduo faz parte, existiria uma maior ou menor propensão a um comportamento protagonista e autodirigido em relação ao seu processo de aprendizagem e se esse indivíduo é mais ou menos colaborativo com a comunidade na qual está inserido, sempre sob a ótica da aprendizagem.

No quesito "**Ambiente e Ferramentas**" da pesquisa, identificamos que a geração *Baby Boomers*, nascidos até 1959, não percebem que os ambientes, físicos e/ou virtuais, e as ferramentas disponíveis facilitam a busca por aquisição de novos conhecimentos, assim como não se sentem livres para participar de grupos e comunidades de aprendizagem com temas variados e também, não se sentem confortáveis ou seguros para compartilhar seus conhecimentos com outras pessoas em grupos ou comunidades de aprendizagem diferente das Gerações X, Y e Z que, mesmo que em níveis diferentes de percepção e concordância, veem que os ambientes e as ferramentas potencializam a troca e se sentem seguros para ter uma participação ativa e livre em grupos e comunidades.

Não é possível afirmar a causa dessa diferença de percepção, mas talvez as crenças escolarizantes possam ter uma relação direta com esse comportamento evidenciado pelos *Baby Boomers* e, em contrapartida, a necessidade de atualização e requalificação das Gerações X e Y, juntamente com forte midiatização impulsionada pelas redes sociais que influencia a Geração Z possam ser os fatores determinantes da diferença de comportamento.

Quando olhamos para a análise sobre a categoria "**Motivação para aprendizado**", todas as gerações, em mais de 50% das respostas indicam que não precisam ser

Classificado como Público

estimuladas ou orientadas a buscar novos conhecimentos. E em mais de 55% dos casos, buscam por esses novos conhecimentos dentro das organizações nas quais trabalham, muito impulsionados pela necessidade de realizar uma nova tarefa ou atividade e para manter-se atualizados. Porém, as Gerações X e Y apontam que também buscam fortemente conhecimentos fora da organização nas quais atuam. Por fim, e não menos importante, quando avaliamos a busca por referências pessoais dentro das organizações, esse é um comportamento marcante da Geração Y.

Quando analisamos a categoria da pesquisa "**Gestão da Aprendizagem Pessoal"**, ou seja, direcionada pelo próprio indivíduo, observamos que não existe uma tendência de comportamento dominante entre cada grupo geracional. Saber o que precisa ser aprendido, o que aprender em cada momento e como realizar uma curadoria de qualidade são exemplos de comportamentos desta categoria nos quais os grupos geracionais estão bem divididos. Esse também é um resultado de um comportamento histórico relacionado a assumirmos uma postura passiva/reativa de aprendizagem e ao fenômeno infoxication[2] vivido atualmente, no qual somos bombardeados por uma série de informações das quais acabamos não conseguindo filtrar o que é e o que não é relevante. Apenas 61% dos respondentes da Geração Y e 58% da Geração X apontaram que se sentem seguros em buscar conhecimentos de forma autônoma. Dessa forma, identificamos que, independentemente da geração ao qual o indivíduo pertence, há aqui uma oportunidade para fomento da autonomia consciente do processo de aprendizagem individual.

Em contrapartida, ao verificamos a categoria da pesquisa "**Gestão da Aprendizagem por terceiros"**, as Gerações X, Y e Z discordam de que seus aprendizados são conduzidos por outras pessoas. Além disso, todos os grupos geracionais indicam que cursos e ações de aprendizagem ofertadas pelas instituições nas quais trabalham suprem as necessidades de execução de tarefas do dia a dia e apenas a Geração Z acredita que esses cursos e ações não se conectam com dia a dia de trabalho.

Para complementar essa visão, ao avaliarmos a categoria da pesquisa "**Gestão e Disponibilidade de Tempo**", observamos que de maneira geral, todos os grupos geracionais, exceto os *baby boomers*, gostariam de dedicar mais tempo para aquisição de novos conhecimentos e tem dificuldade em equilibrar seu tempo para buscar novos aprendizados. Atribuímos essa percepção ao contexto de Mundo VUCA/BANI[1], onde tudo munda o tempo todo e de forma complexa, e novamente, ao fenômeno *infoxication*[5], explicado brevemente nos parágrafos anteriores.

[5] *Infoxication* é um termo usado para definir a sobrecarga de informações que recebemos por diversos meios e sua consequente dificuldade em processá-las.

Classificado como Público

E por fim, trouxemos a categoria “**Preferencias de Aprendizagem**”, que tem como objetivo identificar as preferências em relação ao meio para consumir essa aprendizagem. Aqui, o que nos chamou atenção é a preferência das Gerações X e Y em participar de aulas práticas coletiva para adquirir novos conhecimentos. Mas de maneira geral, observamos que não existe uma tendência de comportamento dominante entre cada grupo geracional para um ou outro meio de aprendizagem. O que faz sentido pois, para cada pessoa, independente da faixa etária, existe uma forma de aprendizagem preferida, que está conectada com a Teoria dos Estilos de Aprendizagem de Kolb (1976).

4.3 RESULTADO E DELIMITAÇÃO DO PROBLEMA

Para melhor estruturar as nossas percepções sobre os resultados da pesquisa, criamos um Diagrama de Causa e Efeito, na **Figura 4** a seguir, a fim de esquematizar melhor como todos os pontos analisados se relacionam com o problema principal e que consequências ele gera.

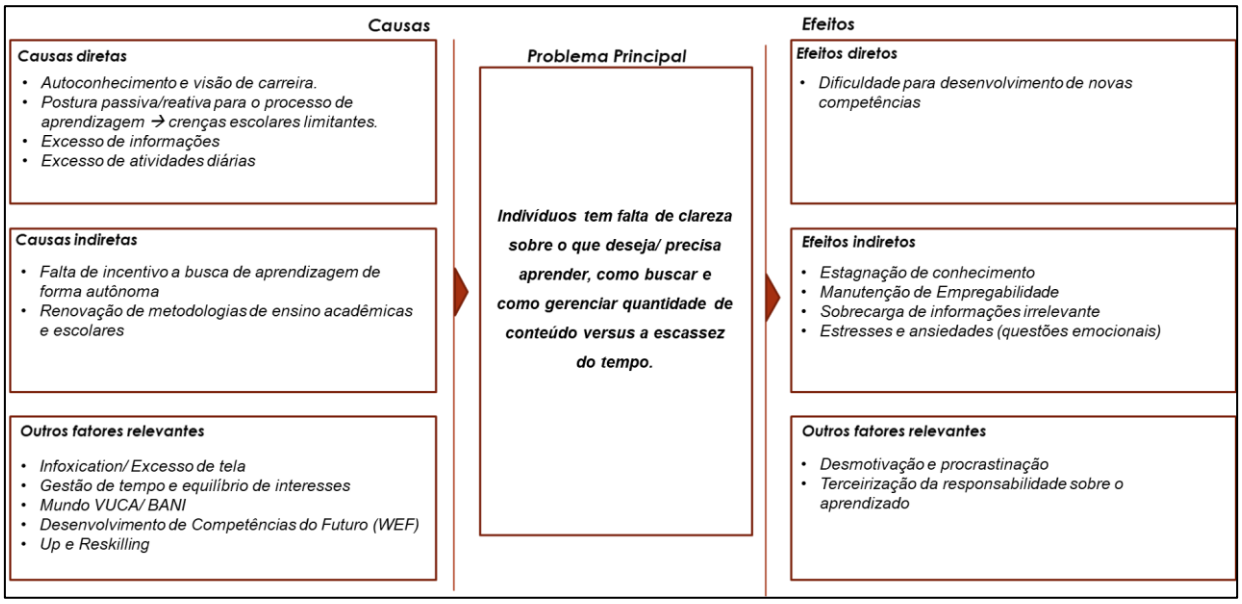


Figura 4 – Diagrama de Causa e Efeito. Fonte: Dos Autores.

Observamos que o principal ponto que impacta o processo de aprendizagem é a falta de clareza sobre o que se deseja/ precisa aprender e a como buscar/ gerenciar a quantidade de conteúdo versus a escassez do tempo. E, com essa dificuldade existindo, podemos inferir que o processo de aprendizagem autodirigida é impactado e por consequência, o de aprendizagem orgânica.

Desta maneira, nos perguntamos como podemos criar percursos para que o indivíduo seja autônomo e desenvolva seu processo de aprendizagem de forma orgânica e

Classificado como Público

consciente a fim de atingir seus objetivos pessoais? É o que iremos descrever no próximo capítulo.

5. APRESENTAÇÃO DA SOLUÇÃO

Diante dos estudos realizados ao longo desse trabalho, referencias teóricos analisados e os resultados de pesquisa levantados, vimos a oportunidade de estruturar uma metodologia que possa direcionar o indivíduo na construção de um percurso consciente, autônomo e intencional para o seu percurso para a aprendizagem, evoluindo sua relação com esse importante processo cognitivo.

Com isso, apresentaremos a sugestão metodológica que traz como três principais pilares, a consciência, a autonomia e a intenção, conforme a **Figura 5** a seguir:

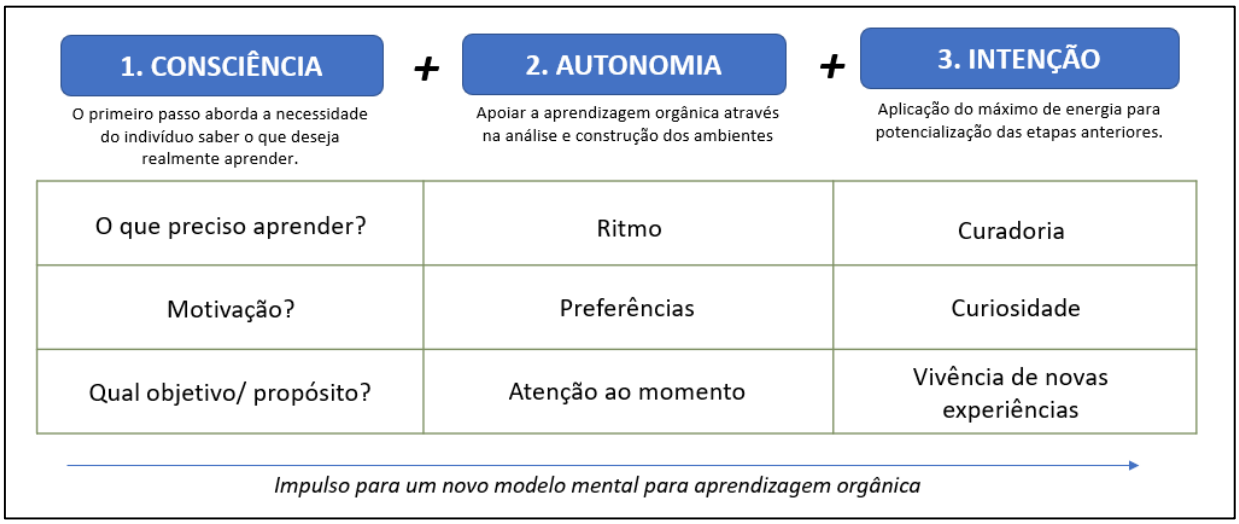


Figura 5 – Metodologia de Condução de Aprendizagem Orgânica. Fonte: Dos Autores.

Essa metodologia é composta por um percurso de três etapas que, ao serem colocadas em prática, podem apoiar na criação de uma nova forma de se relacionar com o processo de aprendizagem, de uma forma autodirigida e consciente. É um percurso sustentável, que ao ser colocado em prática recorrentemente pode proporcionar a mudança/evolução do modelo mental de como aprender e gerenciar seu aprendizado, trazendo novas atitudes e comportamentos para o alcance do conhecimento.

Acreditamos que essa metodologia pode ser aplicada sem restrição de temas, assuntos, área ou até mesmo de pessoas. Detalhamos abaixo o que seria cada etapa dela:

- **Consciência:** o primeiro passo foca na necessidade do aprendiz saber o que deseja realmente aprender e o porquê. Essa é a principal resposta a ser encontrada no início

Classificado como Público

do processo, para que ele seja direcionado e assertivo. O aprendiz precisa compreender a totalidade do que busca, desde o que se deseja aprender, qual a sua motivação a fim de definir o seu objetivo, propósito, pois se relaciona diretamente com o sentido e percepções do aprendizado consciente.

- **O que preciso aprender:** é o objeto de desejo do aprendiz, onde ele deve indicar temas e/ou assuntos que deseja criar/ elaborar/ compartilhar um conhecimento. Nesse momento de reflexão, não se deve deixar de lado o conhecimento já adquirido, que de alguma forma pode contribuir para a nova necessidade mapeada.
- **Motivação:** nesse momento, o aprendiz precisa dizer o quê e o porquê deseja aprender: o que o levou a pensar sobre esse assunto ou tema para aprofundar na aprendizagem? Tem algum desafio que o leve a querer aprender sobre o assunto/ tema? Qual resultado ele deseja obter? O que pretende fazer com esse novo aprendizado? Como irá aplicá-lo? Pretende compartilhá-lo? Responder essas perguntas de forma consciente poderá ajudar o aprendiz a manter a constância no seu processo. A motivação é intrínseca, altamente particular, e o indivíduo pode modificar/ adaptar suas motivações conforme está vivenciando o e avançando no percurso.
- **Propósito e objetivo:** após saber o que deseja aprender e qual a motivação para isso, o passo seguinte é estruturar o objetivo/propósito final: nortear os impulsos com clareza, ou seja, entender o que precisa ser aprendido, com qual finalidade e para que resultados ele trará.

- **Autonomia:** após o alcance da consciência sobre o que aprender e clareza sobre o objetivo/ propósito a ser alcançado, estruturamos a etapa que irá trabalhar práticas que ajudam o aprendiz na gestão e organização pessoal a fim de fortalecer sua autonomia. Nesse momento, o aprendiz deve analisar e definir como será o seu ritmo (esforço de tempo que irá dedicar) para aprendizagem e seus limitadores, definir em quais ambientes e que formatos deseja explorar para buscar a aprendizagem ambientes e criar recursos que o ajudem a manter a sua atenção ao momento de aprendizagem.
    - **Ritmo:** nessa fase, sugere-se que o aprendiz faça uma análise da sua rotina a fim de definir o tempo que irá dedicar diária ou semanalmente para esse percurso. É importante que o aprendiz também levante as possíveis barreiras/ ofensores/ sabotadores (influências externas, como trabalho e outras rotinas pessoais, e internas) que podem atuar contra a execução do seu plano, a fim de tomar consciência e preveni-los ou mitigá-los. Com a

Classificado como Público

clareza dessas barreiras, o ritmo pensado precisa ser real e executável, para não gerar desmotivação e abandono ao processo. A definição de pequenas metas para aprendizagem ou metas com você mesmo também é relevante para apoiar na criação dos hábitos e para celebrar os pequenos avanços. Por exemplo, o que você irá fazer ao final de um primeiro ciclo de aprendizagem? Expor suas conquistas, seus novos saberes, compartilhar suas descobertas com um público específico ou com um grupo de estudos? Dar um report em um projeto pessoal ou profissional? É importante definir esses rituais para manter a sustentação da sua dedicação. Recomendamos também aqui o uso de ferramentas para gestão do tempo, por exemplo.

  - **Preferências:** para que o percurso seja prazeroso e fluído, sugerimos que o aprendiz faça também uma análise sobre onde e como gosta de aprender: ambientes físicos, como por exemplo, museus, centros culturais, congressos, simpósios, seminários, encontros de discussão, ou digitais, como fóruns virtuais, comunidades de prática, redes sociais; sozinho, utilizando recursos, como por exemplo livros, vídeos, podcasts, artigos entre outros ou com uma troca/ compartilhamento mais intensa, como por exemplo conversando com outras pessoas, buscando mentores ou pares que tenham interesses semelhantes ao seu. Essa análise irá ajudar o aprendiz a identificar melhor suas fontes, que apoiarão a curadoria mais à frente.
  - **Atenção ao momento:** para aproveitar ao máximo do tempo planejado para dedicar-se as suas preferências mapeadas, sugerimos que o aprendiz crie roteiros para guiar seu aprendizado, combinando com as metas definidas. Por exemplo, se irá fazer uma visita a um museu e/ou centro cultural ou assistir uma palestra ou participar de um congresso, criar uma lista de tópicos de interesses, perguntas para guiar a sua experiência. Se estiver lendo um livro ou consumindo algum outro tipo de conteúdo, fazer anotações de insights/ *highlights* de pontos que se conectam o objeto do estudo a fim de começar a montar sua própria estrutura.

- **Intenção:** nessa etapa o processo se torna mais vivencial e é esperado que o aprendiz consiga direcionar sua energia de forma intencional para manter a sustentação do percurso, estruturando seu aprendizado e indo além do que poderia ser sua meta inicial. Sugerimos aqui algumas práticas para esse momento:
  - **Curadoria:** essa etapa impulsiona e incentiva o indivíduo a montar estratégias de acordo com o que se busca aprender, encurtando a distância entre o que se precisa desenvolver. Nessa etapa sugerimos que o aprendiz

Classificado como Público

realize sua curadoria do tema que busca com base nas preferências definidas e com as ferramentas de atenção ao momento preparadas. E conforme for evoluindo em sua curadoria, registre suas fontes de busca de conteúdo, independente do ambiente ou formato delas. Nessa etapa, o aprendiz pode buscar seus conteúdos, avalia se ele tem sentido para sua jornada e pode até compartilhar com outras pessoas (referência com o frame *Seek* > *Sense* > *Share* de GCP) e pode registrar seus achados no modelo CEP+R. Um adicional que sugerimos é que junto a esse exercício o aprendiz crie um "diário de bordo" onde irá realizar seus registros, a partir das ferramentas de atenção ao momento preparadas anteriormente. Dessa forma ele começa a estruturar e consolidar sua aprendizagem.

- **Curiosidade:** é importante que, além de estruturar sua aprendizagem a partir de um caminho único, o aprendiz exercite a realização de perguntas sobre o tema, forçando o pensamento sobre o que está sendo aprendido a partir de outros pontos de vistas, realize novas conexões que possam trazer novos pensamentos, convide e converse com pessoas que possam não ter relação obvia com o tema.
- **Vivência de novas experiências:** naturalmente, o exercício da curiosidade intencional irá proporcionar a vivência de novas experiências, permitindo novas perspectivas que trazem ao indivíduo o poder de pensar, imaginar, ou até criar algo. A vivência de novas experiências pode fechar o ciclo da aprendizagem orgânica ou criar novos caminhos para renovar a consciência com possiblidade de novos desejos para o aprendizado, reiniciando assim o ciclo da metodologia.

A fim de tangibilizar melhor este percurso para o aprendiz, estruturamos uma analogia visual da metodologia, por meio de uma árvore, quer chamamos de Árvore do Conhecimento, na qual cada elemento dela representa uma etapa da metodologia, conforme mostra a **Figura 6**:

Classificado como Público

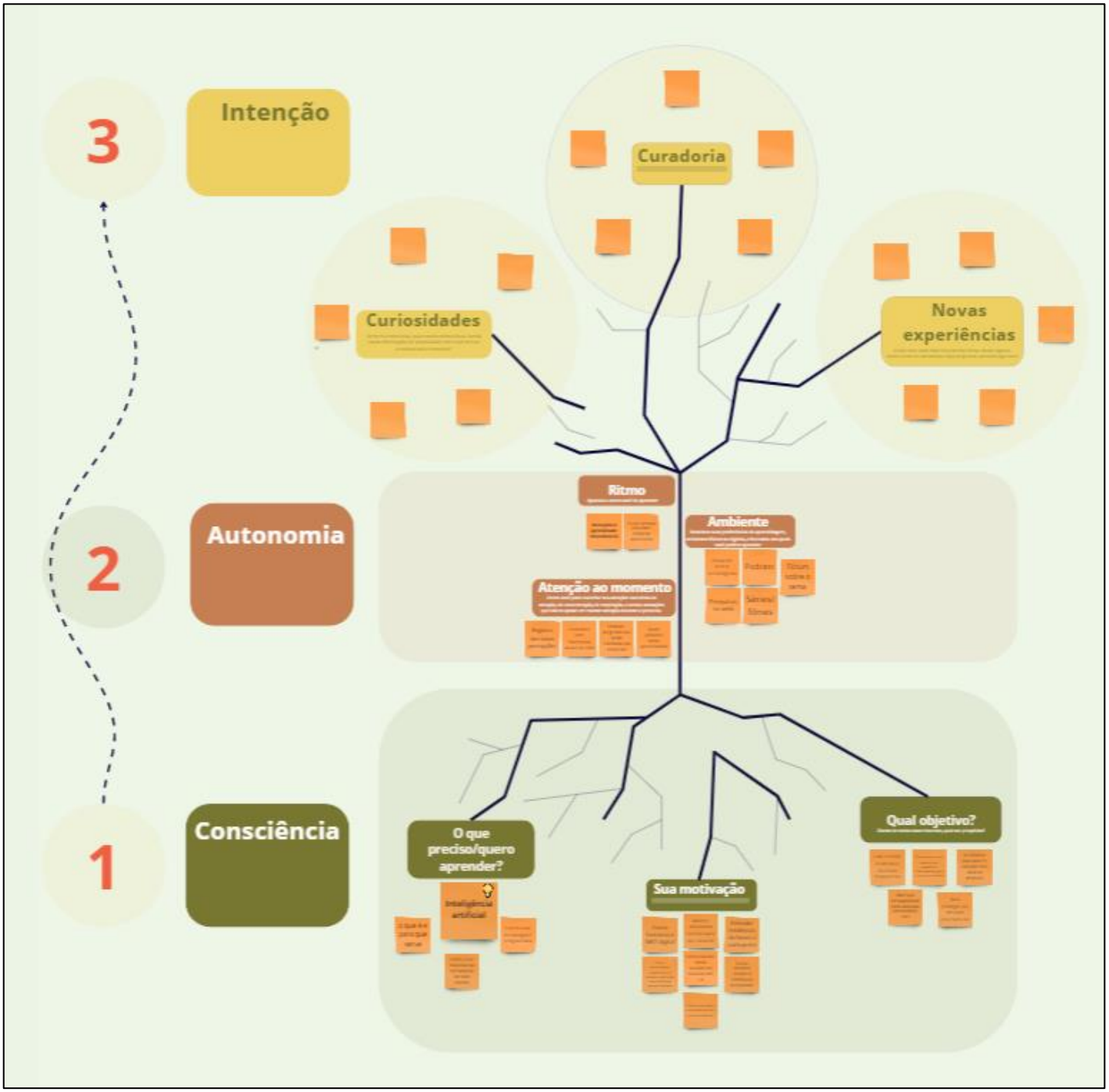


Figura 6 – *Framework* Árvore do Conhecimento (1ª versão). Fonte: Dos Autores.

Esta metodologia e *framework* é uma sugestão baseada no problema identificado e nas referências de literatura que foram abordadas nesse trabalho. Correlacionamos dentro dessa metodologia sugestões de práticas pautadas no entendimento dos referenciais teóricos apresentados no trabalho com o objetivo de propor uma evolução da relação do indivíduo com a sua aprendizagem para um formato que entendemos como orgânico. O objetivo da metodologia é proporcionar um novo caminho onde o aprendizado pode ser absorvido quando há uma consciência, propósito, objetivos e busca de novas experiências

Classificado como Público

e ajudar o aprendiz a sair da relação limitante que possui com a aprendizagem (conforme apresentado **Figura 4** – Diagrama de Causa e Efeito) para que aos poucos, ele construa esse novo caminho relacional. A aprendizagem orgânica requer do indivíduo definições de propósito e uma abertura para um modelo mental onde não se faz mais necessário depender de outras pessoas para que o conhecimento seja adquirido.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A fim de avaliar a usabilidade da metodologia por meio do *framework*, realizamos o preenchimento da Árvore do Conhecimento, que pode ser visto no Anexo II, para realizar uma testagem inicial da ferramenta.

Percebemos que o preenchimento da Etapa 1 – Consciência é factível de ser realizada sem a necessidade de uma vivência mais expandida. Quando evoluímos para a Etapa 2 – Autonomia, percebemos que o preenchimento da ação “Atenção ao Momento” precisa refletir uma busca real de preferências ligadas ao tema, ou seja, deve ser testada, assim como as ações da Etapa 3 – Intenção em uma atividade real de aplicação da metodologia.

Da mesma forma, a Etapa 3 – Intenção, por ser uma etapa que é alimentada por uma experiência real, não pôde ser concluída nessa avaliação. Essa é uma oportunidade que temos para aprofundar a metodologia proposta e refiná-la.

Após toda essa clarificação sobre a necessidade identificada na pesquisa sobre como ajudar os indivíduos a ressignificarem a sua relação com a aprendizagem por meio de uma metodologia que visa facilitar essa mudança para a experiência de uma aprendizagem orgânica e fluida, entendemos que existem uma série de oportunidades a serem exploradas para aprofundamento deste trabalho.

Quando falamos das causas diretas do problema tratado, vemos que uma das oportunidades de melhoria seria a revisitação dos ambientes escolares formais da infância e adolescência a fim de reduzir o impacto limitante que eles deixam no indivíduo adulto. Dessa forma sugerimos:

- inclusão de disciplinas que exercitem no aluno o propósito e o autoconhecimento, para trabalhar a consciência do que se deseja aprender e que ajudem no desenvolvimento do senso de priorização.
- espaços físicos que privilegiem o compartilhamento e troca entre os alunos.
- espaços físicos para construção e troca de conhecimentos não acadêmicos, que estimulem a curiosidade.

Como plano de ação que apoie na transição do modelo mental do adulto, sugerimos:

Classificado como Público

- ações gratuitas para a busca de propósito e autoconhecimento, que impactam diretamente na visão de carreira.
- desenvolvimento de uma plataforma que promova seleção de conteúdos com base no diagnóstico, mas que também oriente sobre como realizar uma boa curadoria e a gerir o tempo de forma efetiva.
- criação de comunidades de aprendizagem hibridas gratuitas que promovam a troca e compartilhamento de informações diversas.

Pequenas ações como essas apoiam na mudança de comportamentos em relação a aprendizagem e por consequência, impactam:

- na gestão do conhecimento na sociedade como um todo.
- na maior prontidão de estudantes e de profissionais para aquisição de novas competências requeridas pelo mercado.
- no foco no desenvolvimento de conhecimentos e competências que fazem sentido para o seu propósito, reduzindo a quantidade de profissionais perdidos.
- na redução de situações de estresses e ansiedades, uma vez que as pessoas estarão mais preparadas e saberão melhor selecionar onde devem concentrar sua energia.

É claro que essas são ações estruturantes e complexas, que levariam tempo para serem implementadas, mas como se trata de uma mudança cultural, as inciativas precisam ser profundas e levam em conta a parceria com governos, ONGs, instituições culturais e acadêmicas para proporcionar acesso aos indivíduos que demonstrem interesse em participar. Ao final de cada percurso, o próprio indivíduo pode indicar novos participantes e assim, a metodologia poderá ser disseminada cada vez mais.

Classificado como Público

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALVES, V. C.; MARTINS OLIVEIRA DA SILVA, L. **A GESTÃO DO CONHECIMENTO PESSOAL E SEU PAPEL NO APRENDIZADO CONTÍNUO E SUCESSO NA ERA DAS ACELERAÇÕES. Revista Inteligência Empresarial**, *[S. l.]*, v. 44, p. 1–19, 2021. Disponível em: https://inteligenciaempresarial.emnuvens.com.br/rie/article/view/72. Acesso em: 3/06/2023.

ALVES, V. C. **As organizações precisam de mais "Personal Knowledge Managers".** Medium**,** 2019. Disponível em As organizações precisam de mais "Personal Knowledge Managers" | by Victor Couto Alves | Gestão do Conhecimento Pessoal | Medium. Acesso em 03/06/2023.

BASTOS, A. V. B.; LOIOLA, E.; NÉRIS, J. S. **Aprendizagem e organizações: mecanismos que articulam processos individuais e coletivos.** In: ABBAD, G. da S.; BORGES-ANDRADE, J. E.; MOURÃO, L. (org.). Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas. Porto Alegre: Artmed, 2008. p. 114-136.

BRANDÃO, H. P.; FREITAS, I. A. de. **Trilhas de aprendizagem como estratégia de TD&E**. In: ABBAD, G. da S.; BORGES-ANDRADE, J. E.; MOURÃO, L. (org.). **Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas.** Porto Alegre: Artmed, 2008. p. 97-113.

BRETAS, Alex. **15 fontes de conteúdo para você se tornar lifewide learner.** O Futuro das Coisas, 2022. Disponível em: https://ofuturodascoisas.com/15-fontes-de-conteudo-para-voce-se-tornar-lifewide-learner/. Acesso em: 07/01/2023.

_____. **Cultura de aprendizagem: como as organizações podem resgatar a capacidade inata das pessoas de aprender.** Medium, 2021. Disponível em: https://alexbretas11.medium.com/cultura-de-aprendizagem-como-as-organiza%C3%A7%C3%B5es-podem-resgatar-a-capacidade-inata-das-pessoas-de-eaedabc7547e. Acesso em: 07/01/2023.

_____. **Ep. 1 AUTODIREÇÃO – A Revolução no Aprendizado com Alex Bretas.** You Tube, 2022. Disponível em: https://www.youtube.com/watch?v=ov_0LuW3RmI. Acesso em: 07/01/2023.

_____. **Os Conteúdos, Experiências, Pessoas e Redes (CEP+R) mais marcantes da minha jornada em aprendizagem autodirigida.** Medium**,** 2020. Disponível em: https://ofuturodascoisas.com/15-fontes-de-conteudo-para-voce-se-tornar-lifewide-learner/. Acesso em: 17/01/2023.

Classificado como Público

CARVALHO, J. A. D.; CARVALHO, M. D.; BARRETO, N. A. M.; ALVES, F. A. **Andragogia: Considerações Sobre a Aprendizagem do Adulto.** Ensino, Saúde e Ambiente, v. 3, n. 1, 30 abr. 2010. Disponível em: https://periodicos.uff.br/ensinosaudeambiente/article/view/21105. Acesso em 12/05/2023.

CONHEÇA os métodos de ensino mais comuns nas escolas brasileiras. Amber Sistemas, 2020. Disponível em: https://www.ambersistemas.com.br/modelos-de-educacao-quais-os-tipos-que-existem/. Acesso em: 09/05/2023.

EBOLI, M. **Educação Corporativa no Brasil**: Mitos e Verdades. São Paulo. Editora Gente, 2004.

FERRAZ, T. **Conheça os métodos de ensino mais comuns nas escolas brasileiras.** InfoEscola, 2016. Disponível em: https://www.infoescola.com/noticias/conheca-os-metodos-de-ensino-mais-comuns-nas-escolas-brasileiras/#:~:text=A%20maioria%20das%20escolas%20brasileiras%20s%C3%A3o%20bem%20parecidas%3A,de%20exerc%C3%ADcios%20e%20test%C3%A1-lo%20em%20provas%20e%20simulados. Acesso em 08/05/2023.

GRANT, A.. **Pense de Novo**. 1. ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2021. 335 p. ISBN 978-65-5564-187-5.

Sambatech. **GESTÃO do Conhecimento: tudo o que você deve saber.** Sambatech, 2021. Gestão do conhecimento: o que é e qual a sua importância nas empresas (sambatech.com). Acesso em 12/05/2023.

IRALA, E. A.; F. T., LUPION, P.. **Aprendizagem Colaborativa: Teoria e Prática.**; Coleção Agrinho, p.61-93. Disponível em: https://encr.pw/0SVZY. Acesso em 12/05/2023.

JARCHE, H. **Finding your Perpetual Beta.** Harold Jarche, 2020. Disponível em https://jarche.com/services/books-in-beta/. Acesso em 03/06/2023.

KALLEN, D. **Aprendizagem ao Longo da Vida em retrospectiva.** Revista Europeia Formação Profissional, 1996. Disponível em: https://www.cedefop.europa.eu/files/etv/Upload/Information_resources/Bookshop/130/8-9_pt_kallen.pdf. Acesso em: 26/05/2023.

MARQUES, R.; DUARTE, C. **HEUTAGOGIA: o ensino superior no Brasil e o mercado de trabalho.** Revista Augustus, v. 26, n. 53, p. 84-109, 1 mar. 2021. Disponível em https://revistas.unisuam.edu.br/index.php/revistaaugustus/article/view/672. Acesso em 12/05/2023.

MUNDIM, A. P. F.; RICARDO, E. J. **Educação Corporativa**: **Fundamentos e Práticas.** 2004: Qualitymark, 2004.

Classificado como Público

NETTO, A. P.; COSTA, O. S.. **A importância da psicologia da aprendizagem e suas teorias para o campo do ensino-aprendizagem**. Fragmentos de Cultura, Goiânia, v. 27, n.2, p.216-224, abr/jun. 2017. Disponível em: https://seer.pucgoias.edu.br/index.php/fragmentos/article/view/4495/3090. Acesso em: 12/05/2023.

OLIVEIRA, G. G.; BATISTA, G. A.. **ANDRAGOGIA E APRENDIZAGEM NA MODALIDADE DE EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA - CONTRIBUIÇÕES DA NEUROCIÊNCIA**. **UNIUBE,** 2014. Disponível em: https://www.researchgate.net/profile/Gilberto-Goncalves-De-Oliveira-Oliveira/publication/267823956_ANDRAGOGIA_E_APRENDIZAGEM_NA_MODALIDADE_DE_EDUCACAO_A_DISTANCIA_-_CONTRIBUICOES_DA_NEUROCIENCIA/links/5498249d0cf2519f5a1dc377/ANDRAGOGIA-E-APRENDIZAGEM-NA-MODALIDADE-DE-EDUCACAO-A-DISTANCIA-CONTRIBUICOES-DA-NEUROCIENCIA.pdf. Acesso em: 30/05/2023.

PÁDUA, S. I. D. de. ORGANIZAÇÕES QUE APRENDEM: um modelo integrado. **Revista Interface Tecnológica**, *[S. l.]*, v. 2, n. 1, p. 73–79, 2005. Disponível em: https://revista.fatectq.edu.br/interfacetecnologica/article/view/438. Acesso em: 12/05/2023.

Repositório Aberto Universidade Aberta. **A Teoria dos Estilos de Aprendizagem: convergência com as tecnologias digitais.** Revista SER: Saber, Educação e Reflexão, Agudos/SP ISSN 1983-2591 - v.1, n.2, Jul. - Dez./ 2008 https://repositorioaberto.uab.pt/bitstream/10400.2/2999/3/70-228-1-PB%202.pdf. Acessado em 11/05/2023.

R., Antonio. **Reflexão: Aprendizagem acelerada ou orgânica?** Profes, 2020. Disponível em:https://profes.com.br/Antonio.Garcia/blog/reflexao-aprendizagem-acelerada-ou-organica#:~:text=Enquanto%20que%20uma%20aprendizagem%20org%C3%A2nica%20respeita%20a%20sua,e%20em%20diferentes%20est%C3%A1gios%20de%20amadurecimento%20do%20conhecimento. Acesso em: 06/01/2023.

SANTOS, Valério Givisiez Vilete. **A Gestão do Conhecimento e as Organizações que aprendem.** FACE – Faculdade Casa do Estudante, Aracru – ES. Disponível em: http://facefaculdade.com.br/antigo/arquivos/revistas/Artigo_V_GESTO_DO_CONHECIMENTO.pdf. Acesso em 12/05/2023.

SCHOLOCHAUER, C. **Lifelong Learners: O poder do aprendizado contínuo.** São Paulo: Gente, 2021.

_____ . **Um Estudo Exploratório sobre a Autodireção da Aprendizagem em Ambientes Informais**. Orientador: Maria Isabel da Silva Leme. 2012. 201 p. Tese (Doutorado em Psicologia) - Instituto de Psicologia da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2012. DOI 10.11606/T.47.2012.tde-21092012-112003. Disponível em:

Classificado como Público

https://teses.usp.br/teses/disponiveis/47/47131/tde-21092012-112003/pt-br.php. Acesso em: 10/05/2023.

SCHOLOCHAUER, C.; LEME, M. I. da S. **APRENDIZAGEM AO LONGO DA VIDA: UMA CONDIÇÃO FUNDAMENTAL PARA A CARREIRA**. Revista RECAPE, v.2, n.2, p.62-72, 2012. Disponível em: https://revistas.pucsp.br/index.php/ReCaPe/article/view/11864 . Acesso em 26/05/2023.

SORDI, N. A. D. de. **Como a Gestão do Conhecimento Econômico pode contribuir para o Desenvolvimento Econômico**. InnovaGestão, 2021. Disponível em: Como a Gestão do Con+hecimento pode contribuir para o Desenvolvimento Econômico - Innova Gestão (innovagestao.com.br), Acesso em 13/05/2023.

SOUZA, D. L.; SUELEN S. J.; FERRUGINI, L.; ZAMBALDE, A. L. **Teorias da aprendizagem e Gestão do Conhecimento: Um Alinhamento Teórico.** Revista Pensamento Contemporâneo em Administração, vol. 7, núm. 4, outubro/dezembro, 2013, pp. 42-57 Universidade Federal Fluminense, Rio de Janeiro, Brasil. Disponível em: https://www.redalyc.org/pdf/4417/441742851010.pdf. Acesso em: 12/05/2023.

TAKEUCHI, H.; TAKEUCHI, I. **Gestão do Conhecimento.** Florianópolis: Bookman, 2008.

TEIXEIRA, A.; CECCHIN, C. **Aprendiz Ágil**. Porto Alegre: Arquipélago, 2020.

World Economic Forum. **The Future of Jobs Report 2020.** World Economic Forum, 2020. Disponível em: https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2020/. Acesso em: 10 /05/2023.

_____. **The Future of Jobs Report 2023.** World Economic Forum, 2023. Disponível em: https://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2023.pdf Acesso em: 08/06/2023.

Classificado como Público

8. ANEXOS

8.1 ANEXO I – TABULAÇÃO DA PESQUISA 2

Categorias	Perguntas	*Baby Boomer*	
		Discordam	*Concordam*
Ambiente e Ferramentas	O ambiente físico facilita a busca de novos conhecimentos e aprendizados.	46.85	53.15
	As ferramentas virtuais disponibilizadas facilitam a busca de novos conhecimentos e aprendizados.	53.85	46.15
	Existem canais de aprendizagem formais e/ou informais.	55.25	44.76
	Existem espaços para troca e compartilhamento de conhecimento entre os colaboradores, como por exemplos grupos e comunidade de aprendizagem.	51.75	48.25
	Tenho liberdade para participar de grupos e comunidades de aprendizagem sobre temas variados.	53.85	46.15
	As pessoas que participam das comunidades e grupos de aprendizagem conseguem trocar e compartilhar conhecimento de forma livre.	41.96	58.04
	Me sinto confortável e seguro para compartilhar conhecimento com outras pessoas nos grupos ou comunidades de aprendizagem.	51.75	48.25
Motivação para aprendizagem	Para buscar novos conhecimentos e aprendizados necessito de orientação e estímulos.	52.45	47.55
	Geralmente busco novos conhecimentos utilizando ações ofertadas dentro da minha organização.	44.06	55.94
	Geralmente busco novos conhecimentos com pessoas que são referência dentro da minha organização.	58.75	41.25
	Geralmente busco novos conhecimentos fora da minha organização.	51.04	48.95
	Busco por novos aprendizados e conhecimentos sempre que preciso fazer uma tarefa nova.	55.95	44.06
	Busco por novos aprendizados e conhecimentos para me manter atualizado.	47.55	52.44
	tilizo ferramentas de fora da minha organização para buscar novos aprendizados e conhecimentos, como por exemplo, vídeos, artigos.	47.55	52.45
Gestão de aprendizagem pessoal	Tenho dificuldade em saber o que preciso aprender.	51.05	48.95
	Tenho dificuldade de diferenciar o que preciso aprender em cada momento, pois são muitas informações ao mesmo tempo.	46.15	53.84
	Tenho dificuldade em realizar uma curadoria de conteúdo de qualidade.	55.24	44.76
	Sinto segurança em buscar conhecimentos de forma autônoma.	41.96	58.04

Classificado como Público

Gestão de aprendizagem por terceiros	Os cursos ofertados em minha organização suprem as minhas necessidades de execução de tarefas.	50.35	49.65
	Na maioria das vezes sou obrigado a realizar cursos ofertados pela minha empresa.	49.65	50.35
	Na maioria das vezes, meu aprendizado é conduzido é por mim mesmo.	53.84	46.16
	Na maioria das vezes, meu aprendizado é conduzido por outras pessoas.	45.45	54.55
	Muitas vezes, os conhecimentos que me são ofertados não fazem sentido para meu dia a dia.	50.35	49.65
	Tenho liberdade para escolher quais cursos desejo realizar de acordo com minhas necessidades.	51.75	48.25
	Tenho interação com pessoas de faixa etária diferente da minha, o que me proporciona aprender com elas	52.45	47.55
	Sinto-me a vontade para debater e construir ideias com pessoas que sejam de gerações diferentes da minha.	43.36	56.64
	Busco ouvir com paciência e atenção as pessoas que são de gerações diferentes da minha	48.95	51.04
	Minha liderança incentiva o aprendizado e a busca pelo novos conhecimentos.	51.05	48.95
	Minha liderança oferece tempo necessário para o aprendizado e a busca pelo novos conhecimentos.	45.46	54.54
Gestão e disponibilidade do tempo	Minha rotina atual permite que possa buscar novos conhecimentos e aprendizagens.	51.75	48.25
	Gostaria de dedicar mais tempo para aprender novos conhecimentos.	54.55	45.45
	Tenho dificuldade de equilibrar meu tempo para buscar conteúdos.	55.25	44.76
Preferências de aprendizagem	Prefiro aprender conversando com pessoas que são referência no tema.	53.15	46.85
	Prefiro aprender lendo um artigo ou livro.	47.55	52.45
	Prefiro aprender assistindo a vídeos explicativos/tutoriais.	51.74	48.25
	Prefiro aprender ouvindo um áudio.	48.25	51.75
	Prefiro aprender participando de uma aula prática coletiva.	48.25	51.75
	Prefiro aprender assistindo um curso formal a distância (online).	45.46	54.54

Classificado como Público

Categorias	Perguntas	Geração X	
		Discordam	*Concordam*
Ambiente e Ferramentas	O ambiente físico facilita a busca de novos conhecimentos e aprendizados.	39.8	60.2
	As ferramentas virtuais disponibilizadas facilitam a busca de novos conhecimentos e aprendizados.	33.83	66.17
	Existem canais de aprendizagem formais e/ou informais.	44.78	55.22
	Existem espaços para troca e compartilhamento de conhecimento entre os colaboradores, como por exemplos grupos e comunidade de aprendizagem.	45.78	54.23
	Tenho liberdade para participar de grupos e comunidades de aprendizagem sobre temas variados.	39.31	60.69
	As pessoas que participam das comunidades e grupos de aprendizagem conseguem trocar e compartilhar conhecimento de forma livre.	44.28	55.72
	Me sinto confortável e seguro para compartilhar conhecimento com outras pessoas nos grupos ou comunidades de aprendizagem.	36.82	63.18
Motivação para aprendizagem	Para buscar novos conhecimentos e aprendizados necessito de orientação e estímulos.	56.72	43.28
	Geralmente busco novos conhecimentos utilizando ações ofertadas dentro da minha organização.	40.5	59.5
	Geralmente busco novos conhecimentos com pessoas que são referência dentro da minha organização.	55.23	44.78
	Geralmente busco novos conhecimentos fora da minha organização.	37.82	62.19
	Busco por novos aprendizados e conhecimentos sempre que preciso fazer uma tarefa nova.	37.32	62.69
	Busco por novos aprendizados e conhecimentos para me manter atualizado.	39.3	60.69
	tilizo ferramentas de fora da minha organização para buscar novos aprendizados e conhecimentos, como por exemplo, vídeos, artigos.	28.36	71.65
Gestão de aprendizagem pessoal	Tenho dificuldade em saber o que preciso aprender.	57.22	42.78
	Tenho dificuldade de diferenciar o que preciso aprender em cada momento, pois são muitas informações ao mesmo tempo.	50.75	49.26
	Tenho dificuldade em realizar uma curadoria de conteúdo de qualidade.	55.23	44.78
	Sinto segurança em buscar conhecimentos de forma autônoma.	41.29	58.71
Gestão de aprendizagem por terceiros	Os cursos ofertados em minha organização suprem as minhas necessidades de execução de tarefas.	60.2	39.8
	Na maioria das vezes sou obrigado a realizar cursos ofertados pela minha empresa.	55	45
	Na maioria das vezes, meu aprendizado é conduzido é por mim mesmo.	32.5	67.5
	Na maioria das vezes, meu aprendizado é conduzido por outras pessoas.	61.19	38.81
	Muitas vezes, os conhecimentos que me são ofertados não fazem sentido para meu dia a dia.	57.71	42.29

Classificado como Público

	Tenho liberdade para escolher quais cursos desejo realizar de acordo com minhas necessidades.	43.79	56.22
	Tenho interação com pessoas de faixa etária diferente da minha, o que me proporciona aprender com elas	34.82	65.18
	Sinto-me a vontade para debater e construir ideias com pessoas que sejam de gerações diferentes da minha.	37.81	62.19
	Busco ouvir com paciência e atenção as pessoas que são de gerações diferentes da minha	35.82	64.18
	Minha liderança incentiva o aprendizado e a busca pelo novos conhecimentos.	38.81	61.19
	Minha liderança oferece tempo necessário para o aprendizado e a busca pelo novos conhecimentos.	42.79	57.22
Gestão e disponibilidade do tempo	Minha rotina atual permite que possa buscar novos conhecimentos e aprendizagens.	46.27	53.73
	Gostaria de dedicar mais tempo para aprender novos conhecimentos.	39	61
	Tenho dificuldade de equilibrar meu tempo para buscar conteúdos.	37.81	62.19
Preferências de aprendizagem	Prefiro aprender conversando com pessoas que são referência no tema.	49.75	50.25
	Prefiro aprender lendo um artigo ou livro.	47.26	52.73
	Prefiro aprender assistindo a vídeos explicativos/tutoriais.	42.79	57.22
	Prefiro aprender ouvindo um áudio.	47.27	52.74
	Prefiro aprender participando de uma aula prática coletiva.	38.31	61.69
	Prefiro aprender assistindo um curso formal a distância (online).	44.28	55.73

Classificado como Público

Categorias	Perguntas	Geração Y	
		Discordam	*Concordam*
Ambiente e Ferramentas	O ambiente físico facilita a busca de novos conhecimentos e aprendizados.	40.15	59.84
	As ferramentas virtuais disponibilizadas facilitam a busca de novos conhecimentos e aprendizados.	36.97	63.04
	Existem canais de aprendizagem formais e/ou informais.	33.59	66.41
	Existem espaços para troca e compartilhamento de conhecimento entre os colaboradores, como por exemplos grupos e comunidade de aprendizagem.	39.77	60.24
	Tenho liberdade para participar de grupos e comunidades de aprendizagem sobre temas variados.	37.06	62.93
	As pessoas que participam das comunidades e grupos de aprendizagem conseguem trocar e compartilhar conhecimento de forma livre.	37.74	62.25
	Me sinto confortável e seguro para compartilhar conhecimento com outras pessoas nos grupos ou comunidades de aprendizagem.	38.53	61.48
Motivação para aprendizagem	Para buscar novos conhecimentos e aprendizados necessito de orientação e estímulos.	55.6	44.4
	Geralmente busco novos conhecimentos utilizando ações ofertadas dentro da minha organização.	45.18	54.82
	Geralmente busco novos conhecimentos com pessoas que são referência dentro da minha organização.	42.24	57.75
	Geralmente busco novos conhecimentos fora da minha organização.	35.52	64.48
	Busco por novos aprendizados e conhecimentos sempre que preciso fazer uma tarefa nova.	33.59	66.41
	Busco por novos aprendizados e conhecimentos para me manter atualizado.	35.9	64.1
	Utilizo ferramentas de fora da minha organização para buscar novos aprendizados e conhecimentos, como por exemplo, vídeos, artigos.	32.05	67.96
Gestão de aprendizagem pessoal	Tenho dificuldade em saber o que preciso aprender.	58.91	41.08
	Tenho dificuldade de diferenciar o que preciso aprender em cada momento, pois são muitas informações ao mesmo tempo.	48.65	51.35
	Tenho dificuldade em realizar uma curadoria de conteúdo de qualidade.	46.34	53.66
	Sinto segurança em buscar conhecimentos de forma autônoma.	39	61
Gestão de aprendizagem por terceiros	Os cursos ofertados em minha organização suprem as minhas necessidades de execução de tarefas.	55.6	44.4
	Na maioria das vezes sou obrigado a realizar cursos ofertados pela minha empresa.	54.65	45.35
	Na maioria das vezes, meu aprendizado é conduzido é por mim mesmo.	32.05	67.95
	Na maioria das vezes, meu aprendizado é conduzido por outras pessoas.	62.16	37.84
	Muitas vezes, os conhecimentos que me são ofertados não fazem sentido para meu dia a dia.	58.36	41.64

Classificado como Público

	Tenho liberdade para escolher quais cursos desejo realizar de acordo com minhas necessidades.	39.92	60.07
	Tenho interação com pessoas de faixa etária diferente da minha, o que me proporciona aprender com elas	42.08	57.92
	Sinto-me a vontade para debater e construir ideias com pessoas que sejam de gerações diferentes da minha.	39.77	60.23
	Busco ouvir com paciência e atenção as pessoas que são de gerações diferentes da minha	33.98	66.02
	Minha liderança incentiva o aprendizado e a busca pelo novos conhecimentos.	41.31	58.69
	Minha liderança oferece tempo necessário para o aprendizado e a busca pelo novos conhecimentos.	44.4	55.6
Gestão e disponibilidade do tempo	Minha rotina atual permite que possa buscar novos conhecimentos e aprendizagens.	52.32	47.68
	Gostaria de dedicar mais tempo para aprender novos conhecimentos.	37.84	62.16
	Tenho dificuldade de equilibrar meu tempo para buscar conteúdos.	44.4	55.6
Preferências de aprendizagem	Prefiro aprender conversando com pessoas que são referência no tema.	48.65	51.35
	Prefiro aprender lendo um artigo ou livro.	49.42	50.58
	Prefiro aprender assistindo a vídeos explicativos/tutoriais.	41.31	58.68
	Prefiro aprender ouvindo um áudio.	51.35	48.65
	Prefiro aprender participando de uma aula prática coletiva.	37.06	62.94
	Prefiro aprender assistindo um curso formal a distância (online).	43.63	56.37

Classificado como Público

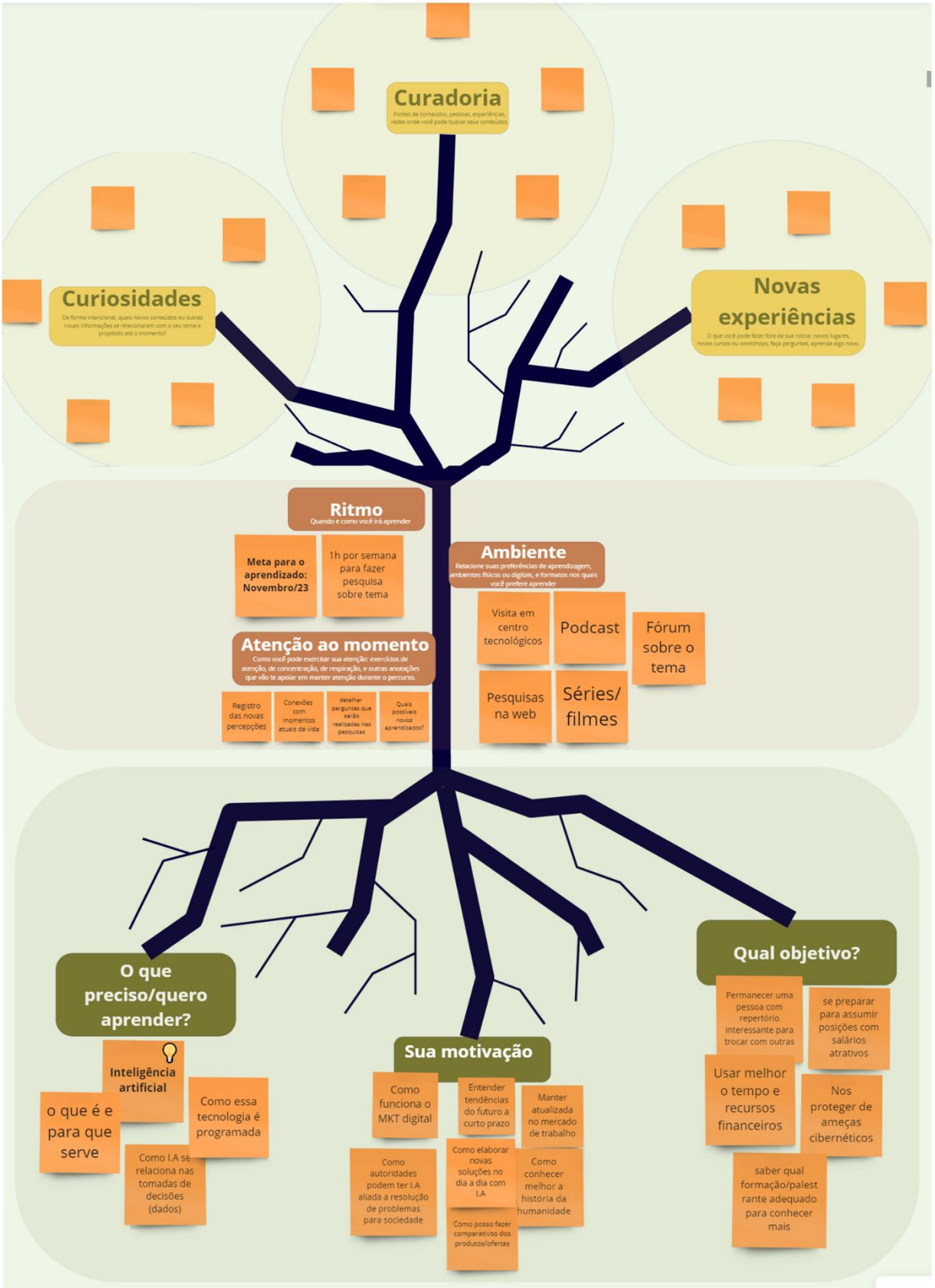
Categorias	Perguntas	Geração Z	
		Discordam	*Concordam*
Ambiente e Ferramentas	O ambiente físico facilita a busca de novos conhecimentos e aprendizados.	43.29	56.71
	As ferramentas virtuais disponibilizadas facilitam a busca de novos conhecimentos e aprendizados.	45.73	54.27
	Existem canais de aprendizagem formais e/ou informais.	45.73	54.27
	Existem espaços para troca e compartilhamento de conhecimento entre os colaboradores, como por exemplos grupos e comunidade de aprendizagem.	42.68	57.32
	Tenho liberdade para participar de grupos e comunidades de aprendizagem sobre temas variados.	45.73	54.27
	As pessoas que participam das comunidades e grupos de aprendizagem conseguem trocar e compartilhar conhecimento de forma livre.	45.12	54.88
	Me sinto confortável e seguro para compartilhar conhecimento com outras pessoas nos grupos ou comunidades de aprendizagem.	46.95	53.05
Motivação para aprendizagem	Para buscar novos conhecimentos e aprendizados necessito de orientação e estímulos.	53.66	46.34
	Geralmente busco novos conhecimentos utilizando ações ofertadas dentro da minha organização.	43.29	56.71
	Geralmente busco novos conhecimentos com pessoas que são referência dentro da minha organização.	52.44	47.56
	Geralmente busco novos conhecimentos fora da minha organização.	48.78	51.22
	Busco por novos aprendizados e conhecimentos sempre que preciso fazer uma tarefa nova.	49.39	50.61
	Busco por novos aprendizados e conhecimentos para me manter atualizado.	46.34	53.66
	Utilizo ferramentas de fora da minha organização para buscar novos aprendizados e conhecimentos, como por exemplo, vídeos, artigos.	50.61	49.39
Gestão de aprendizagem pessoal	Tenho dificuldade em saber o que preciso aprender.	48.17	51.83
	Tenho dificuldade de diferenciar o que preciso aprender em cada momento, pois são muitas informações ao mesmo tempo.	48.17	51.83
	Tenho dificuldade em realizar uma curadoria de conteúdo de qualidade.	49.39	50.61
	Sinto segurança em buscar conhecimentos de forma autônoma.	50.61	49.39
Gestão de aprendizagem por terceiros0	Os cursos ofertados em minha organização suprem as minhas necessidades de execução de tarefas.	53.05	46.95
	Na maioria das vezes sou obrigado a realizar cursos ofertados pela minha empresa.	53.66	46.34
	Na maioria das vezes, meu aprendizado é conduzido é por mim mesmo.	44.51	55.49
	Na maioria das vezes, meu aprendizado é conduzido por outras pessoas.	56.71	43.29

Classificado como Público

	Muitas vezes, os conhecimentos que me são ofertados não fazem sentido para meu dia a dia.	48.17	51.83
	Tenho liberdade para escolher quais cursos desejo realizar de acordo com minhas necessidades.	53.66	46.34
	Tenho interação com pessoas de faixa etária diferente da minha, o que me proporciona aprender com elas	43.29	56.71
	Sinto-me a vontade para debater e construir ideias com pessoas que sejam de gerações diferentes da minha.	46.34	53.66
	Busco ouvir com paciência e atenção as pessoas que são de gerações diferentes da minha	50.61	49.39
	Minha liderança incentiva o aprendizado e a busca pelo novos conhecimentos.	48.78	51.22
	Minha liderança oferece tempo necessário para o aprendizado e a busca pelo novos conhecimentos.	48.78	51.22
Gestão e disponibilidade do tempo	Minha rotina atual permite que possa buscar novos conhecimentos e aprendizagens.	49.39	50.61
	Gostaria de dedicar mais tempo para aprender novos conhecimentos.	34.75	65.25
	Tenho dificuldade de equilibrar meu tempo para buscar conteúdos.	39.63	60.37
Preferências de aprendizagem	Prefiro aprender conversando com pessoas que são referência no tema.	50	50
	Prefiro aprender lendo um artigo ou livro.	48.17	51.83
	Prefiro aprender assistindo a vídeos explicativos/tutoriais.	45.73	54.27
	Prefiro aprender ouvindo um áudio.	50.61	49.39
	Prefiro aprender participando de uma aula prática coletiva.	50	50
	Prefiro aprender assistindo um curso formal a distância (online).	47.56	52.44

Classificado como Público

8.2 ANEXO II – EXERCÍCIO DE PREENCHIMENTO DA ÁRVORE DO CONHECIMENTO



Classificado como Público