

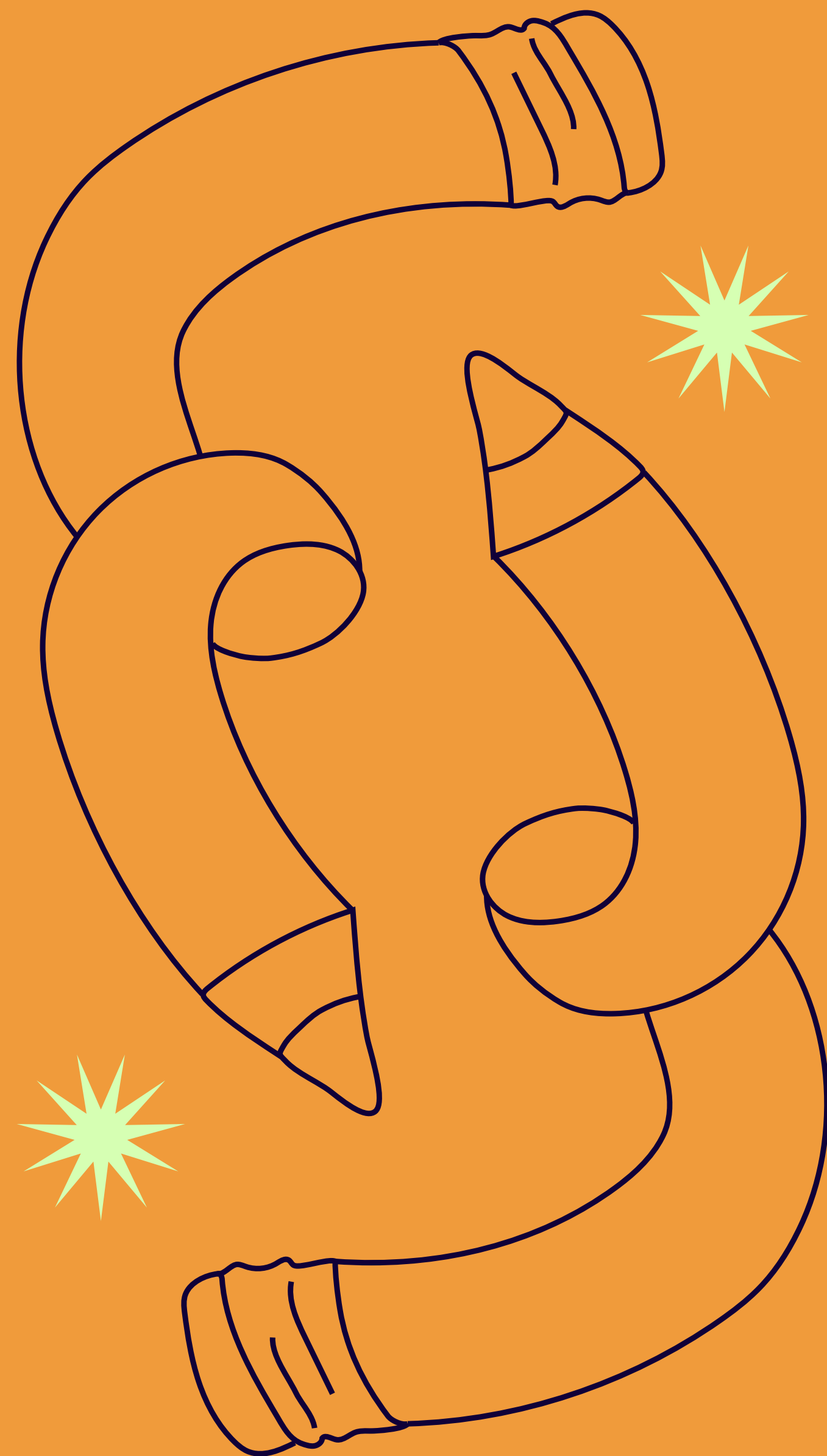


# RELACIONAR PARA APRENDER

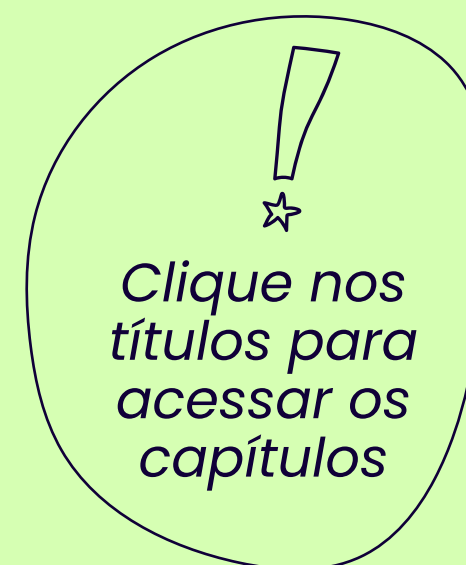
O APRENDIZADO PELAS LENTES DAS RELAÇÕES

Autoria: Marcelle Xavier e Marina Galvão

@instituto\_amuta



# ÍNDICE



**Introdução**

**Sobre** as autoras e o Instituto Amuta

**Aprendizagem afetiva**

**Construindo relações facilitadoras**

**Comunidades Inteligentes**

**Culturas que aprendem**

**Por onde começar?** Artefatos

**Para Pensar Além:** textos collab

**Para ampliar o seu olhar:** referências

# SOBRE AS AUTORAS



## MARCELLE XAVIER

Marcelle Xavier desenha experiências que permitem que pessoas e relacionamentos se desenvolvam em sua potência. Fundadora do Instituto Amuta, membro da consultoria de aprendizagem nōvi, realiza projetos que auxiliam organizações a se tornarem mais amorosas e criativas. Desde 2014, atua como facilitadora, designer de experiências e criadora de comunidades, e utiliza ferramentas como Teoria U, Design Thinking, Thinking Environment, Transition Design e sua abordagem autoral, o Design de Conexões.

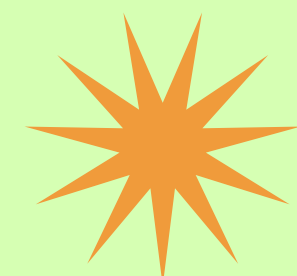
[Linkedin](#)



## MARINA GALVÃO

Marina Galvão é facilitadora e consultora, apaixonada pela criação de experiências livres de aprendizagem e pelas conexões interpessoais. Atua como Consultora de Aprendizagem Corporativa na nōvi, como Gestora de Comunidade no Instituto Amuta e, desde 2015, organiza e facilita o Hub para aprendizagem e prática da Teoria U. Tem vasta experiência em desenhar e facilitar workshops, experiências e processos de grupos dentro e fora de organizações.

[Linkedin](#)



# INSTITUTO AMUTA

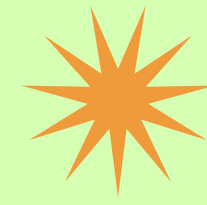
Somos uma plataforma para transformar as relações através do Design. Apoiamos organizações na criação de relações facilitadoras de aprendizagem, passando pelos 3 aspectos que abordamos aqui: relações, comunidades e cultura.

**Indivíduos/ Relações:** desenvolvimento de pessoas, em especial das lideranças, com a intenção de aumentar as habilidades necessárias para cultivar relações interpessoais que sejam facilitadoras da aprendizagem. *(como fazemos: através de cursos, palestras ou workshops)*

**Comunidades:** criação ou apoio na sustentação de comunidades de aprendizagem, ou seja, na construção de conexões e estruturas entre grupos que querem aprender juntos. *(como fazemos: através de mentoria, gestão de comunidades ou facilitação)*

**Cultura:** evolução da cultura de modo a facilitar aprendizagem, através da aplicação do design cultural – evolução cultural via implementação de artefatos culturais. *(como fazemos: através de mentoria e desenho de experiências significativas)*

Entre em contato com  
[relacionamento@institutoamuta.com.br](mailto:relacionamento@institutoamuta.com.br)



# CONTRIBUIÇÕES DO REPORT

Nossos parceiros e parceiras nesse projeto:



**ALEX BRETAS**

artigo, conversas  
e curadoria



**CONRADO  
SCHLOCHAUER**

artigo, conversas  
e curadoria



**MARIJATYHY**

artigo, conversas  
e curadoria



**LUANA ADRIANO**

projeto gráfico  
e ilustrações  
[portfólio](#)



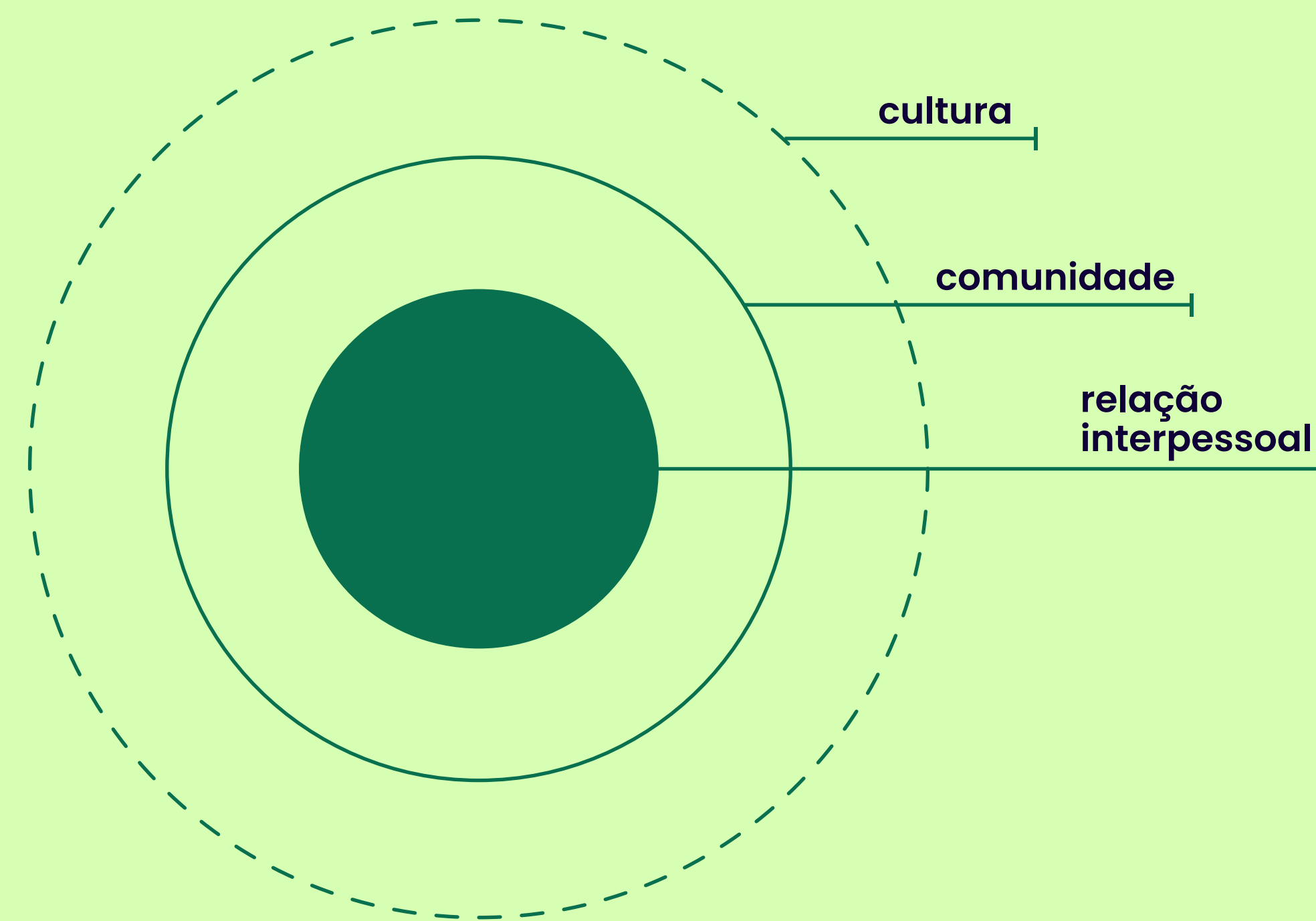
# INTRODUÇÃO

Quais fatores são condicionantes para o nosso aprendizado e desenvolvimento?

Essa pergunta tem sido feita há anos, por psicólogos, professores, profissionais de RH, biólogos, cientistas, mães e pais, por nós e, provavelmente, por você. E não é pra menos, o aprendizado está no centro da nossa vida, da capacidade produtiva das organizações e do que vivemos enquanto sociedade.

Com essa pergunta em mente, construímos este material que busca oferecer uma visão da aprendizagem como um **fenômeno social, comunitário e cultural**.

Acreditamos que ao ampliar nosso conhecimento e repertório para cuidar das relações, ampliamos também nossa capacidade de aprender e de apoiar o aprendizado das pessoas.



Esse material foi produzido pelo Instituto Amuta, por Marcelle Xavier e Marina Galvão.

\*Esse material teve contribuição de Alex Bretas, Conrado Schlochauer, Mari Jatahy e da nossa comunidade.

## PARTE 1

# APRENDIZAGEM AFETIVA: UM MOVIMENTO DE RESGATE DO AFETO

A aprendizagem que realmente importa é aquela que nos modifica, nos movimenta, nos desloca, nos atravessa. Usando aqui as palavras do psicólogo Carl Rogers, "é uma **aprendizagem penetrante**, que não se limita a um aumento de conhecimentos, mas que penetra profundamente todas as parcelas da sua existência."

Essa definição nos coloca diretamente em contato com o afeto, afinal, para algo me modificar eu preciso necessariamente ser afetada. A palavra

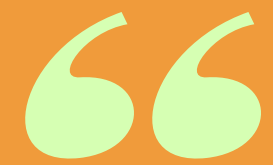
**afeto** deriva do latim *affectus* – tomado por sentimentos, comovido –, é aquilo que me atravessa e que, por me atravessar, me modifica, me move. **O que me afeta me transforma.**

Não é muito difícil identificar quão distante estamos de uma **epistemologia do amor**. É realmente desafiador conseguir honrar a visão de aprendizagem que propomos aqui nos ambientes nos quais estamos inseridos.

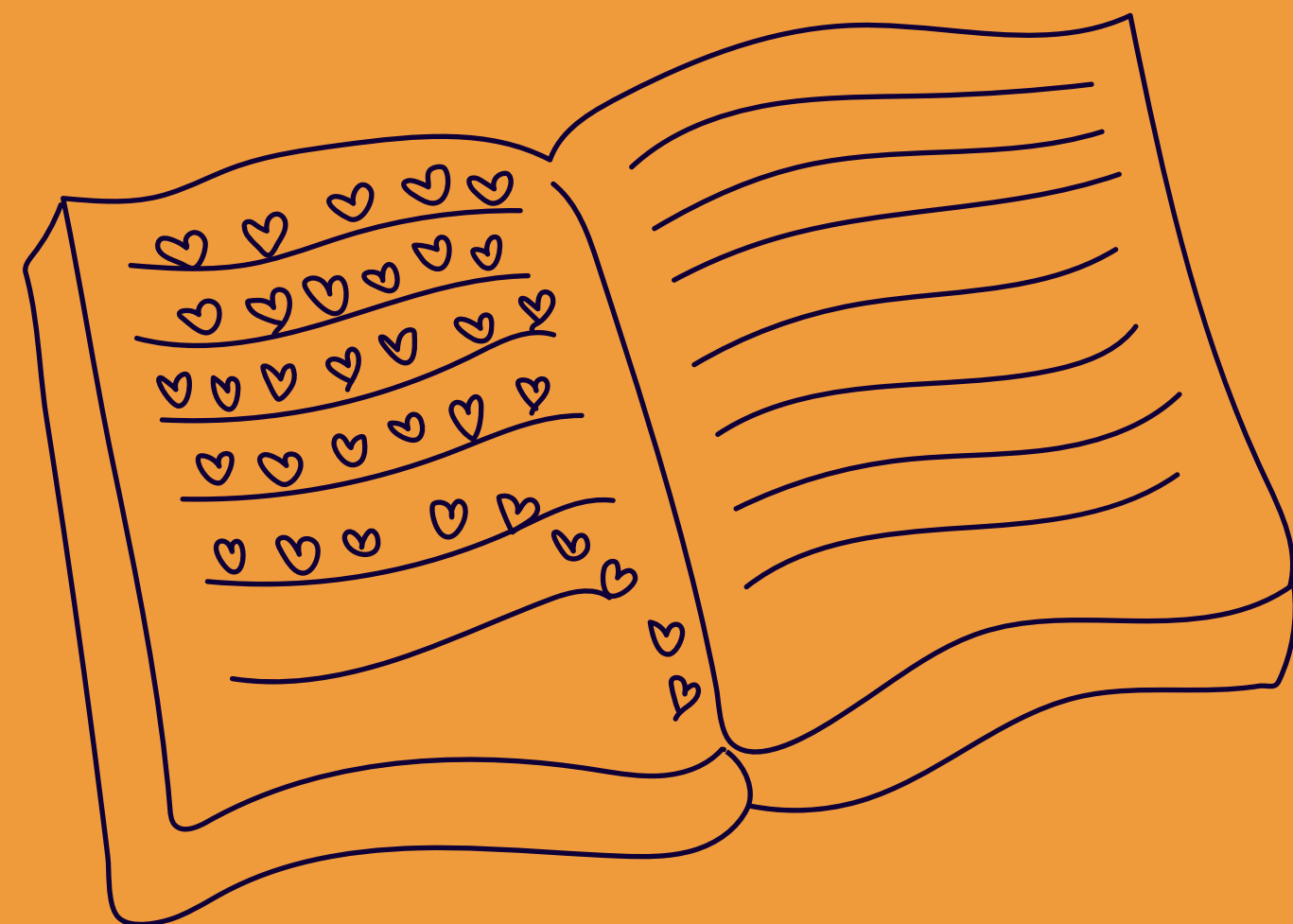
O conteúdo é extenso, a ementa é obrigatória, o *briefing* é outro, o tempo é curto e as expectativas de onde queremos que as pessoas cheguem em seus processos de aprendizagem são muito fechadas. A gente se acostumou por muito tempo a aprender com especialistas, analisar, resolver problemas, encontrar relações de causa e efeito. Nossa visão reducionista para o *que* é aprender **tirou o coração e o corpo do processo de aprendizagem.**

Nossa cultura é altamente racional e verbalizada, o pensamento valorizado é o científico e acadêmico e, com isso, **sobra pouco espaço para sentir,**

**experimental, descobrir e intuir.** Essa aprendizagem racionalizada prejudicou a nossa capacidade de criar vínculos emocionais, de nos afetar e, conseqüentemente, reduziu nossa capacidade intrínseca de aprender com a vida.



*“O método de tomada de decisão racional impede a intuição, bloqueia a emoção e impossibilita o afetar-se.”*  
*Liv Stromquist*



## As limitações do método racional

O método racional se tornou uma espécie de bloqueio à aprendizagem, porque por muitos anos colocou a emoção como um problema, algo a ser **controlado e marginalizado**. A emoção foi e, em muitos espaços, ainda é uma convidada malquista.

Mas o que as pesquisas realizadas pelo neurocientista Antônio Damásio com indivíduos que tiveram lesões neurológicas indicaram é que a redução da emoção é tão prejudicial para a racionalidade quanto a emoção excessiva. Segundo o autor, é **“provável que a emoção auxilie o raciocínio”**, em especial quando se trata de questões pessoais e sociais que envolvem risco e conflito. Isso acontece porque as emoções ativam mecanismos cerebrais que evoluíram para administrar nossa sobrevivência.

Essa ideia foi comprovada por estudos realizados pelo Heartmath Institute, que constataram que o coração é um centro de processamento de informações complexo que **troca o tempo todo**

**informações com o nosso cérebro.** Segundo pesquisas do HeartMath Institute, as conexões neurais que transmitem informações dos centros emocionais para os centros cognitivos no cérebro são inclusive mais fortes e mais numerosas, do que aquelas que transmitem informações dos centros cognitivos aos emocionais.

**A emoção definitivamente apoia a memória.**

Segundo a neurocientista Donna Rose Addis, quando temos uma experiência emotiva, o que acontece é que a nossa amígdala, o centro emocional do cérebro que fica bem ao lado do hipocampo, aumenta a frequência deste, permitindo que se forme uma memória mais vívida dos fatos.

A limitação do pensamento racional também nos afasta do aprendizado que acontece pela **intuição**. A intuição é uma fonte de conhecimentos que permite que nosso cérebro combine novos desafios com memórias implícitas, criadas a partir de experiências anteriores. Essa combinação é feita inclusive a partir de informações que não nos lembramos conscientemente, ou sequer percebemos que tínhamos aprendido.

O problema não é utilizar a razão, e sim querer se limitar a ela. Em regra, **a razão tem o papel de explicar, aprofundar, nomear aquilo que a gente já sentiu ou intuiu.** Parece um papo poético (e é também), mas essa é uma descoberta feita por neurocientistas e psicólogos comportamentais. A razão é uma grande aliada, mas antes precisamos nos conectar emocionalmente com os temas que queremos aprender, precisamos de fato nos afetar para chegar ao ponto de pensar sobre algo.



*“O cérebro evita desperdício de energia. Então ele só se mobiliza e gasta oxigênio e energia naquilo que faz sentido. O cérebro sabe que alguma coisa é importante para nós quando nos emocionamos. É o sentimento que sinaliza o que é relevante.” Nira Bessler*



## Toda inteligência é emocional

Para corroborar com a importância do afeto para que o aprendizado ocorra, recorreremos aqui às ideias propostas pelo neurobiólogo Humberto Maturana. Maturana se contrapõe à ideia de que inteligência emocional é um tipo particular de inteligência. Para ele, a inteligência não ocorre no cérebro e sim no comportamento e **são as emoções que mudam a extensão possível do comportamento inteligente.**

O aprendizado, quando é integrado, informa nosso comportamento e tomada de decisões. Mas se nossa capacidade de agir vai sempre estar relacionada a uma emoção, então chegamos ao entendimento que toda inteligência é de fato emocional.

Está cada vez mais nítido que inteligência e inteligência emocional não são coisas separadas e para além do que acontece na mente, o coração também é uma fonte eficaz de orientação e temos capacidade de perceber e saber coisas mesmo quando não há raciocínio consciente.

Mas, se as emoções são tão importantes para que possamos aprender, precisamos urgentemente **criar espaços de aprendizagem verdadeiramente afetivos**, que contemplem não só a mente, mas também as emoções, e que informem nossas ações.

Nossas mentes estão ficando doentes de tanta sobrecarga: sobra informação e **falta espaço para a emoção e a ação.** Hoje nossas corporações e escolas são áridas e profundamente carentes de afeto - o *design* focado na “aquisição” de conhecimento promove espaços nos quais as emoções que prevalecem são apatia, tédio e indiferença. Isso quando não reforçam emoções como vergonha, medo, preocupação e ansiedade.



## Abrindo espaço para o afeto

Encontramos na ecoliteracia um modelo introduzido em 1992 conhecido como “**head, heart and hands**” (cabeça, coração e mãos), que se posiciona no centro do trabalho do Instituto Amuta. O modelo defende que qualquer processo de transformação é necessariamente **multidimensional**, ou seja, passa por apelo emocional, experiência, reflexão e suporte comunitário.

Partindo disso, podemos desenhar espaços de aprendizagem capazes de nos tocar e nos movimentar. Quais comportamentos queremos mudar e quais emoções podem ajudar a modificá-las? Quais emoções precisam então estar presentes, e como posso criar gatilhos para evocá-las? Que tipo de experiência pode possibilitar que o **aprendizado seja vívido e não só discursivo?**

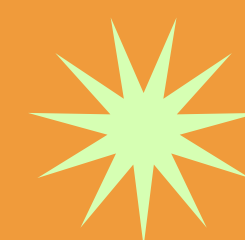
Parece fácil, mas não é. Por isso, talvez a coisa mais bonita e revolucionária que podemos fazer agora pela educação é trazer de volta o amor, o afeto e o tesão.

# VOCE TEM CORAGEM?



*“Perder o tesão significa também se desinteressar. Assim, tesão, muito simples e resumidamente, quer significar o que sentimos sensualizando juntos a beleza e a alegria e cada coisa com a qual entramos em contato e com a qual nos comunicamos. Tesão seria, pois, a palavra que reforçaria e melhor qualificaria o amor (...)”*

*Roberto Freire*



## PARTE 2

# CONSTRUINDO RELAÇÕES FACILITADORAS

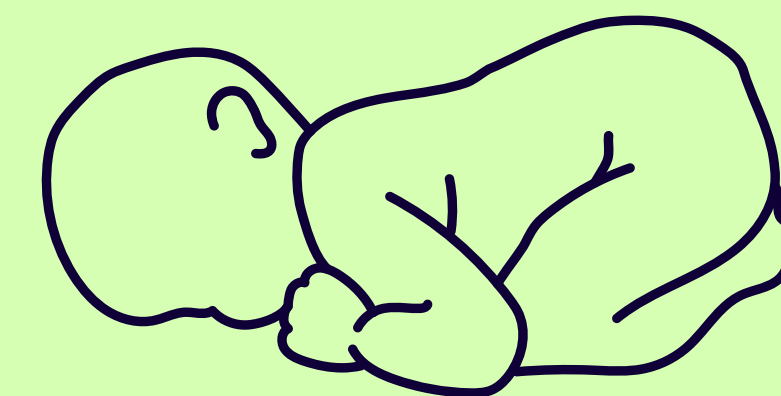
### Para aprender, precisamos de segurança

Vamos começar do começo. Um bebê acaba de nascer e tudo que ele precisa para **aprender e se desenvolver** é de uma fonte de **apego seguro**.

A “Teoria do Apego” foi criada pelo psicólogo John Bowlby entre os anos 50 e 60 a partir de estudos realizados com bebês. De acordo com Bowlby, o bebê precisa de uma figura de apego **próxima, acessível e atenta** para que se sinta amado, seguro e confiante. Esses sentimentos irão influenciar no **comportamento dos bebês e no seu desenvolvimento**.

A partir da descoberta de Bowlby, uma série de estudos foi realizada, um deles foi apresentado na série *Bebês em Foco* que acompanhou 20 bebês por 6 meses, e através do **escaneamento dos seus cérebros** foi possível observar o impacto das diferentes formas de criação no desenvolvimento do cérebro.

O estudo analisou algumas questões: *Quão atentos e sensíveis os pais são aos sinais do bebê? Eles deixam a criança escolher ou escolhem por ela?* Essas respostas se manifestam em ações pequenas e rápidas que formam uma “fotografia” de como é aquela relação. O estudo mostrou que crianças que têm relações que não lhes proporcionam segurança, têm seu **desenvolvimento prejudicado**. Isso se manifesta não só em seu comportamento, mas também, no desenvolvimento do seu cérebro.



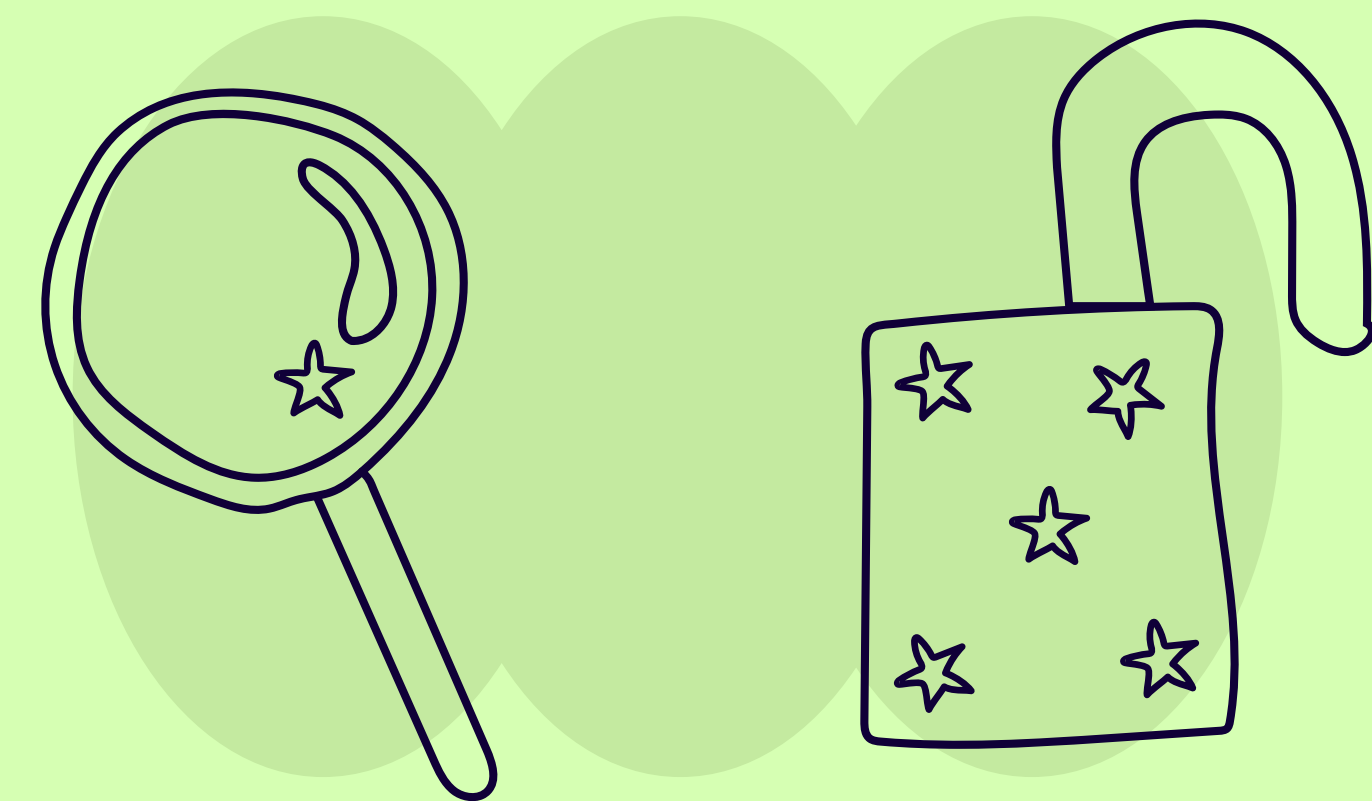
Crianças sem uma fonte de apego seguro tem a região do **hipocampo aumentada**, o que se explica pelo fato de que esses bebês precisam priorizar **segurança à exploração**. Já os bebês que têm uma fonte de apego seguro manifestam em seu comportamento maior capacidade de explorar o ambiente e socializar com outras pessoas, e tem o desenvolvimento do seu cérebro acelerado.

O que o Bolwby descobriu em seus estudos é que aqueles bebês que não tem uma fonte de apego seguro tendem a se tornar mais inseguros, ansiosos, emocionalmente distantes e irão priorizar segurança à exploração ao longo da vida.

Quando pensamos na **pessoa adulta**, isso também é uma realidade, se não tivermos uma fonte de apego seguro, ou seja, um ambiente que proporcione segurança para que possamos seguir nossas curiosidades, explorar o mundo de maneira autônoma e aprender, acabamos **priorizando segurança à exploração**. Relações – desgastantes, competitivas, agressivas – que nos fazem sentir ameaçadas **dificultam o aprendizado**.

Fazendo um paralelo com o que ocorre no ambiente de trabalho e dentro das organizações, colaboradores também precisam de uma base de segurança para que possam explorar e aprender.

Um fenômeno muito comum observado em organizações é a ausência de relações próximas, acessíveis e atentas. Em muitas organizações **falta a segurança necessária para explorar** e aprender de maneira autônoma. E assim como as crianças, nós também, muitas vezes precisamos priorizar segurança à exploração, e temos nosso processo de aprendizado prejudicado.



## O cuidado colonizatório



*"Meus filhos são territórios soberanos. Se eu não tomar cuidado, vou colonizá-los"*  
*Akilah Richards*

Cuidado, suporte, atenção, base de segurança para que o outro possa explorar o mundo à sua maneira. Parece simples, mas não é. Isso porque a nossa relação de cuidado é muito **opressora, controladora e colonizadora**.

Nossas relações são predominantemente patriarcais, herdadas de um padrão construído ao longo de milhares de anos. Então, mesmo quando queremos apoiar o outro a aprender, operamos em uma dinâmica de relação colonizadora que **bloqueia a capacidade de aprendizado**.

Todos nós já nascemos com impulso para aprender, e para o pesquisador Peter Gray esse impulso foi moldado biologicamente ao longo da nossa história evolutiva. Gray se apoia em estudos da Antropologia

que revelam que em **99% do tempo da história da humanidade nós fomos todos caçadores-coletores** e as crianças aprendiam de maneira autodirigida, principalmente através da brincadeira e da vivência em comunidade. No entanto, esse impulso natural de aprender passou a ser, desde muito cedo, **mediado**.

Quantas vezes perguntamos às crianças o que elas pensam e apenas escutamos? Quantas vezes oferecemos nossos olhares atentos? Quantas vezes permitimos que elas sigam suas curiosidades? Quantas vezes legitimamos suas vontades? Em quantos espaços elas podem “ser crianças” e interagir com outras crianças sem intermediação de um adulto?

**Nós confundimos aprender com moldar e vinculamos aprender com o ensinar.** Assim, continuamos perpetuando dinâmicas violentas nas nossas relações de apoio. Com adultos e com crianças.



*"Meus filhos são territórios soberanos. Se eu não tomar cuidado, vou colonizá-los"*  
Akilah Richards

Dentro de organizações esse padrão pode ser observado nas buscas incessantes pelos "feedbacks negativos" e pelo foco nos pontos fracos do outro, para "**ajustá-lo**" até que caiba nos padrões do **mercado**. No entanto, o que os estudos realizados pelos neurocientistas apontam é que na realidade o aprendizado é catalisado quando buscamos pontos fortes e não fracos.

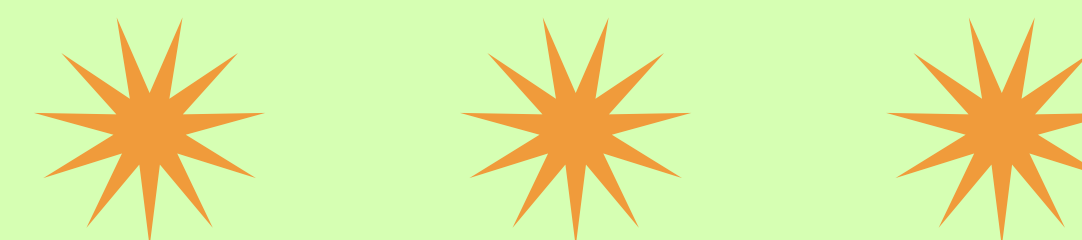
Em um experimento apresentado no [artigo](#) *The Feedback Fallacy* da *Harvard Business Review*, os cientistas dividiram os alunos em dois grupos. O primeiro recebeu perguntas sobre seus sonhos e o segundo buscou encontrar o que as pessoas estavam fazendo de errado e como iriam consertar.

Enquanto as conversas aconteciam, os cientistas conectavam cada aluno a uma máquina de ressonância magnética para ver quais partes do cérebro eram ativadas em resposta a esses

diferentes tipos de atenção. No cérebro dos alunos questionados sobre seus erros, o **sistema nervoso simpático (de luta ou fuga)** se iluminou e, quando isso acontece, as outras partes do cérebro são silenciadas para que ele foque apenas nas informações necessárias à sobrevivência.

O que o estudo apresentado demonstrou é que nosso cérebro percebe ambientes críticos como **ameaçadores**, o que "inibe o acesso aos circuitos neurais existentes e invoca deficiências cognitivas, emocionais e perceptivas" (Richard Boyatzis). Ou seja, nesses contextos nos falta a segurança necessária à aprendizagem.

Fica nítido que, em regra, nossas relações habituais de cuidado não facilitam a aprendizagem. Na verdade, a dinâmica das nossas relações facilitam no máximo a **doutrinação** e a **conformidade**, e isso é o contrário de aprender.



## Por uma relação de aprendizado, e não de conformidade



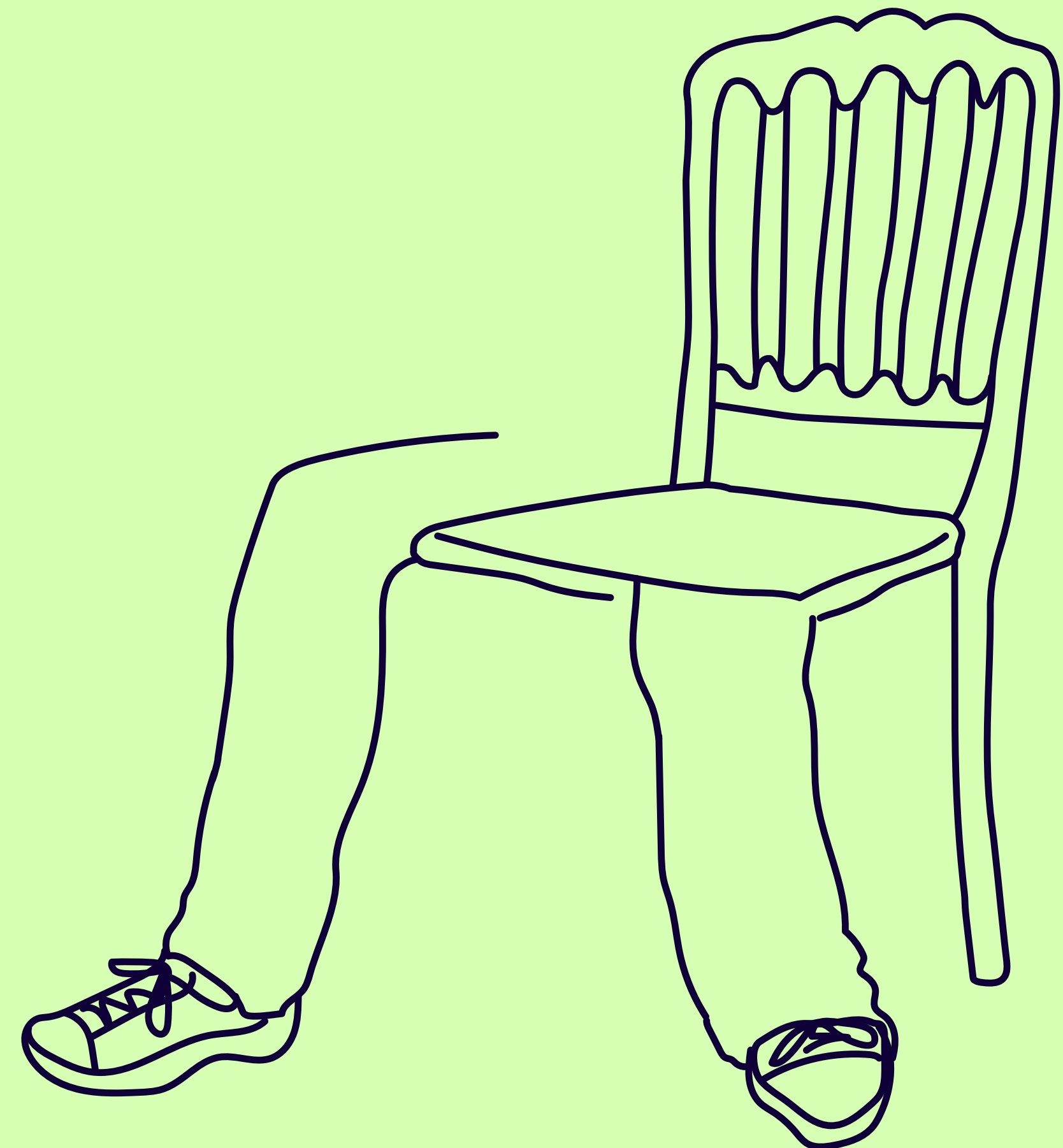
*“A diferença entre pensar e pensar por conta própria não muda só o jogo, muda a vida”. Nancy Kline*

A pesquisadora Nancy Kline chegou a conclusão – um tanto quanto óbvia – que a **qualidade de tudo que fazemos como seres humanos depende da qualidade do pensamento que temos antes**. Afinal, se conseguirmos ter bons pensamentos, seremos também capazes de realizar boas ações – para nós mesmos, para nossas relações, para nossas empresas e sociedade.

**O problema é que a maior parte do tempo nós não estamos pensando, porque estamos sendo interrompidos por alguém que quer pensar por nós.**

Logo, para alcançar nosso estado de **potência** precisamos de relações que abram espaço – oferecendo atenção, presença, escuta, etc.– para

que possamos explorar nossos próprios pensamentos, de maneira independente. Precisamos de relações facilitadoras e não bloqueadoras do *aprender*.



## O aprendizado floresce em relações amorosas



*Amar é ver o outro como legítimo outro na convivência. E o amor é a emoção que expande a inteligência humana.”*

*Humberto Maturana*

Chegamos então no amor. Humberto Maturana define o amor como essa emoção que nos permite **ver** o outro como legítimo **outro** na convivência. Essa relação que consegue conjugar a **atenção com autonomia** tem se mostrado uma facilitadora do aprendizado humano.

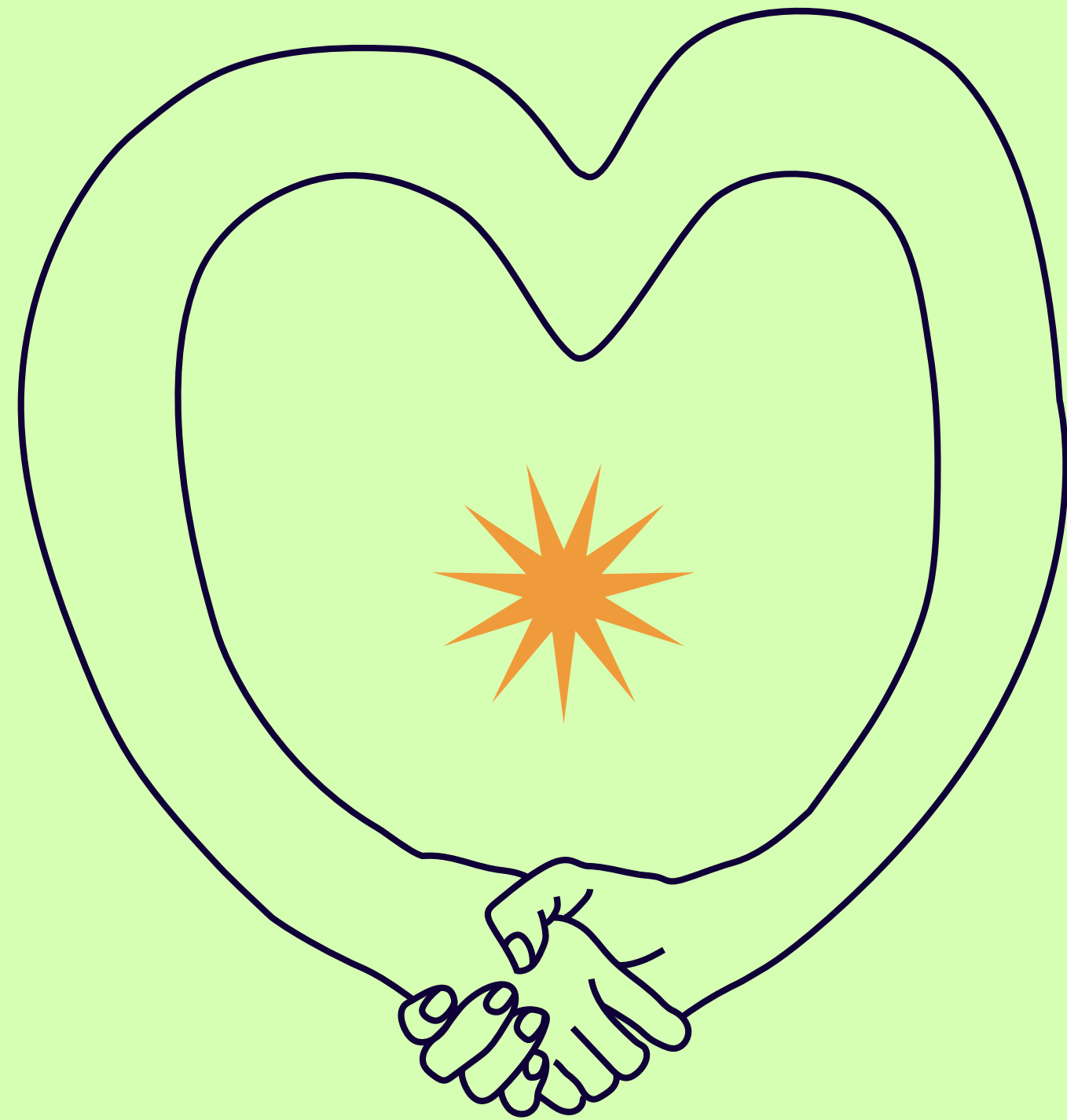
Um primeiro ponto da definição aqui proposta para o amor, é que ele **dignifica o outro**. Quando estamos em uma relação verdadeiramente amorosa, nós não exigimos que o outro seja como eu, ou pense como eu, ou faça exatamente o que eu faria. O amor, ao contrário da doutrinação, legítima a capacidade do outro de aprender e de explorar as fronteiras do seu próprio pensamento.

De acordo com Humberto Maturana e Pille Bunnell o amor expande a **inteligência** e possibilita a **criatividade**, porque viabiliza a experiência de **liberdade**. E o amor expande a possibilidade de liberdade, porque devolve às pessoas a **autonomia**, e conseqüentemente a responsabilidade.

Ao mesmo tempo, **o amor é companhia para o outro** e a atenção que recebemos é literalmente uma catalisadora do nosso pensamento. Você provavelmente já experimentou o que acontece quando você está pensando em voz alta e seu interlocutor desvia a atenção: automaticamente seu pensamento desacelera e vacila junto. Segundo os estudos realizados por Nancy Kline, a qualidade de atenção que um pensador recebe enquanto está pensando revelou-se **mais importante até que o QI** ou que a **experiência prévia** do pensador para que fosse possível produzir pensamentos de qualidade.

O amor, é portanto, a emoção que expande a inteligência. Quanto mais amorosas as nossas relações, quanto mais somos vistos, legitimados, aceitos, quanto mais temos espaço para ser quem somos mais potentes nos tornamos.

No entanto, nas organizações e no mundo corporativo, falar da necessidade de amor para pensar melhor e aprender é um tabu. E as relações construídas muitas vezes invalidam ou diminuem essa necessidade, negando ao outro uma existência legítima e um ambiente adequado ao aprendizado.



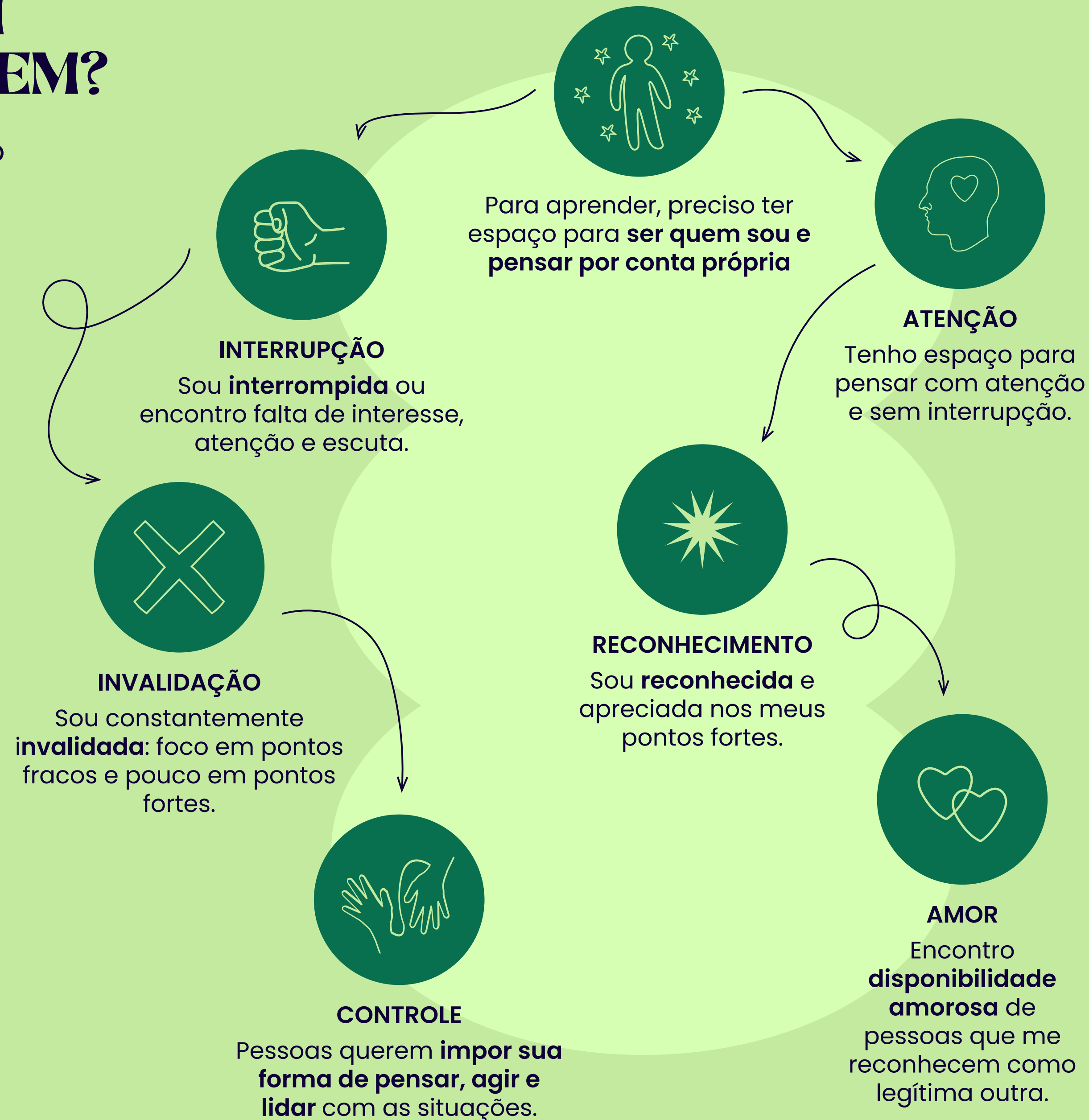
“

**"A maioria dos animais são animais amorosos até certo ponto. O que é peculiar sobre nós, animais humanos, é que expandimos essa emoção em nossa maneira de viver. Humanos são aqueles animais que se expandiram vivendo no amor."**

**Humberto Maturana**

# COMO AS RELAÇÕES FACILITAM OU BLOQUEIAM A APRENDIZAGEM?

Reforçando a visão da aprendizagem como um fenômeno social destacamos algumas relações que **facilitam** e **bloqueiam** a aprendizagem:



## PARTE 3

# COMUNIDADES INTELIGENTES

### Para acelerar o aprendizado: comunidades

Voltando aos nossos ancestrais, caçadores coletores, percebemos que **nosso aprendizado sempre aconteceu em comunidades**. Nosso aparato biológico foi moldado justamente para uma vida em comunidade e, historicamente, sempre foi na comunidade que aprendemos e nos desenvolvemos – através das relações, da brincadeira, das histórias e do contágio social<sup>1</sup>.

Na verdade, estar em comunidade é inclusive um fator central para que **nosso cérebro tenha se configurado da maneira que é hoje**. De acordo com a hipótese do cérebro social proposta pelo antropólogo britânico Robin Dunbar, a evolução do

nosso cérebro está diretamente relacionada com o aumento da complexidade das nossas relações – tais mudanças cerebrais foram observadas pelos neurocientistas na comparação do cérebro humano com o de primatas, como babuínos.

Partindo dessa lógica, podemos entender que nosso cérebro se desenvolveu para lidar com a complexidade das nossas relações e que os **seres humanos se tornaram quem são por conta da sua sociabilidade**.

Ao longo da nossa vida, as conexões sociais continuam a moldar o nosso cérebro – as nossas experiências sociais literalmente expandem nossa mente. Estudos de neuroimagem apontam que o tamanho das regiões centrais do cérebro como a amígdala e os lobos frontal e temporal tem relação direta com o tamanho das nossas redes.

<sup>1</sup>O Contágio social pode ser definido como a tendência que temos de copiar a forma como amigos e familiares se comportam. Existem estudos que afirmam que somos influenciados diretamente pelos amigos mais próximos e familiares quando pensamos na formação de bons ou maus hábitos. Como tabagismo, obesidade e alcoolismo. Quaisquer comportamentos podem ser influenciados por pessoas ao seu redor de forma positiva ou negativa", explica a psicóloga Luciana Voos.

Os neurocientistas chamam de **neuroplasticidade** a capacidade que nosso cérebro tem de crescer e formar novas conexões à medida que aprendemos coisas novas ao longo da vida. E as interações sociais são as principais impulsionadoras para que essas mudanças aconteçam no nosso cérebro.

Segundo a neurocientista Stephanie Cacioppo, **as conexões que criamos são literalmente a razão pela qual existimos enquanto espécie**, e construir relações saudáveis é fundamental para o desenvolvimento de um cérebro criativo e com menos declínio cognitivo.

Todas essas constatações podem ser observadas de forma prática na nossa vida. É nas nossas comunidades que encontramos recursos, referências, informações, hábitos, espaço de prática e de conversas significativas para compor nossa busca individual por aprendizado.

Em nosso processo de aprendizagem ganhamos muito quando temos pessoas junto conosco para reunir referências, conversar sobre coisas que nos importa, consolidar melhores práticas, trocar

experiências, ler livros junto, compartilhar e processar incômodos, trabalhar para fazer algo diferente, criar espaço de experimentação, construir mecanismos de comprometimento, etc. Quando as pessoas estão juntas elas aprendem mais, melhor, mais rápido e, principalmente, aprendem de uma forma mais “gostosa”.

Quantas vezes você se apaixonou por um tema, olhou para o lado e não viu ninguém? É por isso que quando encontramos pessoas que dividem nosso tesão por aprender, somos atravessados por um sentimento de **profunda satisfação**.



## A crise de comunidade produz uma crise no aprendizado

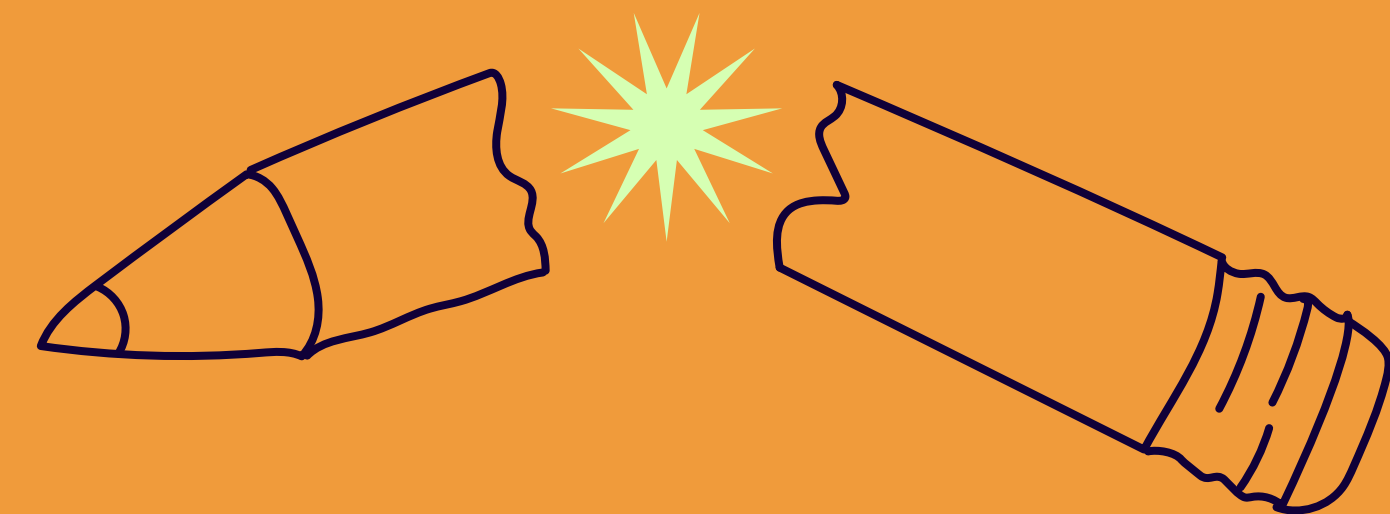
Comunidades são impulsionadoras dos nossos desejos de aprendizado. Entretanto, hoje vivemos uma “crise de comunidade”, e a configuração das nossas redes está nos tornando menos, e não mais, capazes de aprender e de nos desenvolver.

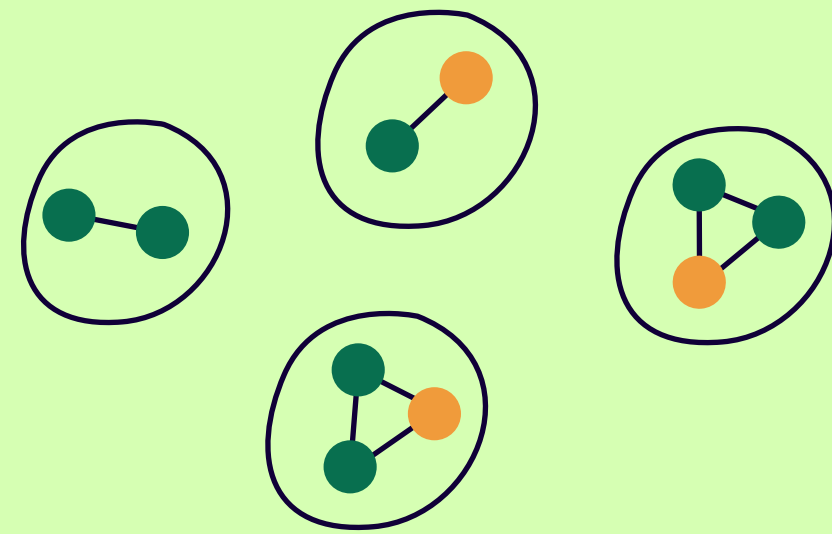
Nossas relações são caracterizadas pelo **excesso de vínculos fracos e um número reduzido de vínculos fortes**. Temos vários conhecidos e participamos de redes com milhares de pessoas, mas o padrão de interação se baseia no **excesso de comunicação e na ausência de relação**.

Neste contexto, frequentemente não há espaço para pensamentos e discussões complexas e/ou profundas, apenas para propagação de pensamentos simples e muitas vezes reducionistas. Cientistas das redes explicam esse fenômeno através da diferenciação entre a propagação de *ideias simples X ideias complexas*.

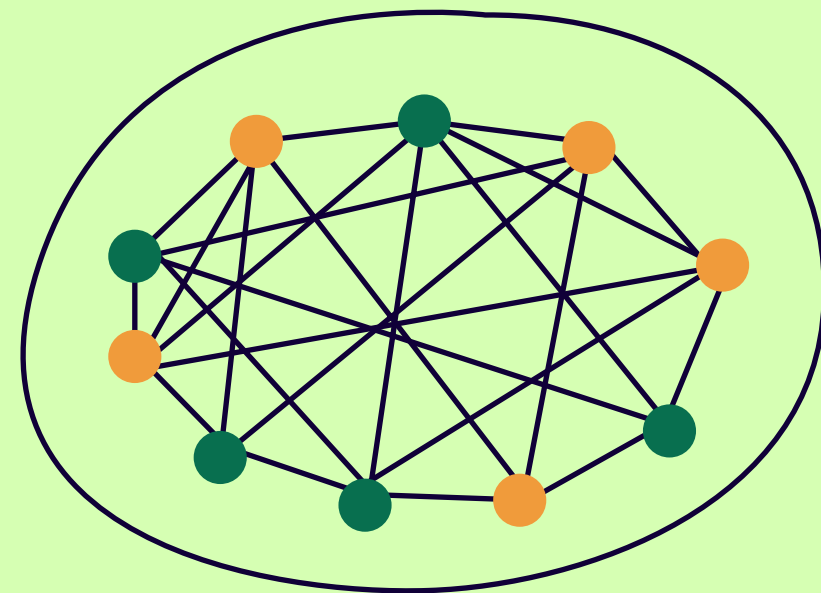
As ideias que se propagam em redes convencionais geralmente são aquelas que vencem a “guerra narrativa” – ideias falsas, mentirosas, absurdas, polarizadas se propagam mais fácil e mais rápido. Para promover pensamentos mais profundos e complexos precisamos de comunidades, ou o que os cientistas sociais chamam de “redes de pequeno mundo”.

O termo “redes de pequeno mundo” foi desenvolvido por Stanley Milgram após estudar uma diversidade de campos científicos e encontrar uma configuração de rede ótima, que produz mais inteligência e criatividade. Nesse formato de rede as pessoas têm **conexões fortes com pequenos grupos** e, ainda assim, estão **conectadas com grupos maiores**.

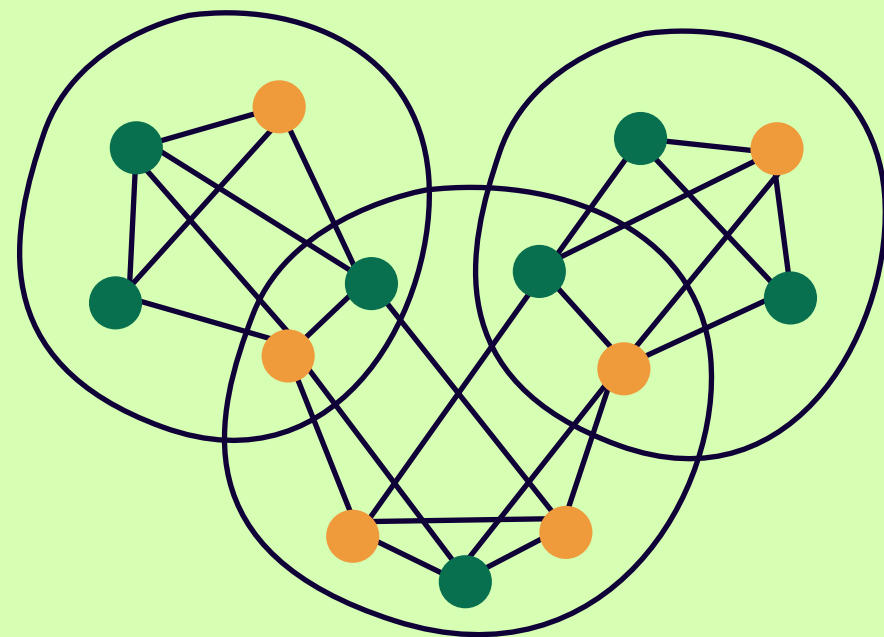




poucas conexões  
e uma ideia não  
consegue se  
propagar



muitas conexões  
e entramos no  
pensamento de  
grupo



pequenos grupos  
conectado entre  
si propagam  
ideias complexas



*"Complexidade cognitiva requer  
inteligência coletiva".*

*Daniel Schmachtenberger*

A ciência das redes parte do princípio que é a qualidade das conexões que vai indicar se os indivíduos e grupos se tornarão mais ou menos inteligentes. **A inteligência está nas comunidades, e as comunidades se formam em pequenos grupos.** Precisamos de comunidades que operam na lógica da soberania, ou seja, nas quais há espaço para o pensamento independente e não um controle sistemático da nossa capacidade de pensar.



## Comece de comunidades

Após ler esse material, se você puder fazer uma única coisa para potencializar a sua capacidade de aprender a partir das relações, comece **criando uma comunidade.**

# 8 PASSOS PARA CRIAR UMA COMUNIDADE DE APRENDIZAGEM

Convide um grupo de pessoas para começar.

1

Crie uma frequência definida de encontros.

2

Estabeleça um tempo para o ciclo da comunidade.

3

Crie um formato de experiência para os encontros.

5

Crie um foco para a sua comunidade.

4

Desenhe e distribua papéis de sustentação.

7

Crie objetivos observáveis, mesmo que subjetivos.

6

Comece a experimentar, e evolua continuamente.

8

**MAIS SOBRE CADA PASSO NAS PRÓXIMAS PÁGINAS.**

**VAMOS LÁ?**

1

**Convide um grupo de pessoas para começar.**

Podem ser as pessoas do seu time, pessoas que dividem desafios parecidos com você – como uma comunidade de líderes ou de grupos minoritários. Você não precisa começar com um grupo muito grande, tente formar um grupo de 3 a 10 pessoas.

2

**Crie uma frequência definida de encontros.**

Pode ser semanal, quinzenal, mensal, trimestral – a frequência que fizer sentido para vocês. Tente criar encontros não muito espaçados no início e, ao mesmo tempo, não crie um compromisso muito difícil de cumprir.

3

**Estabeleça um tempo para o ciclo da comunidade.** As pessoas se comprometem mais facilmente quando sabem que o compromisso tem início, meio e fim. Crie ciclos de 3 a 6 meses.

4

**Crie um foco para a sua comunidade.** Para chegar no formato da experiência da sua comunidade, analise o que será mais relevante para você e para as pessoas agora:



Ter um espaço para praticar juntos novas habilidades



Aprofundar em conteúdos relevantes e conversar sobre eles



Aprender através da experiência uns dos outros e de desafios do dia a dia



Facilitar a troca de conhecimentos entre os participantes

5

**Crie um formato de experiência para os encontros.** Partindo do seu foco com essa comunidade, faça o design da sua experiência de aprendizagem. É útil ter um esqueleto replicável em todos os encontros e só mudar o “recheio”.



**Crie objetivos observáveis, mesmo que subjetivos.** Esses objetivos irão te ajudar a não perder o foco e perceber que está avançando. É melhor ainda quando são criados junto com os membros da comunidade.

Como você gostaria que as pessoas se sentissem?

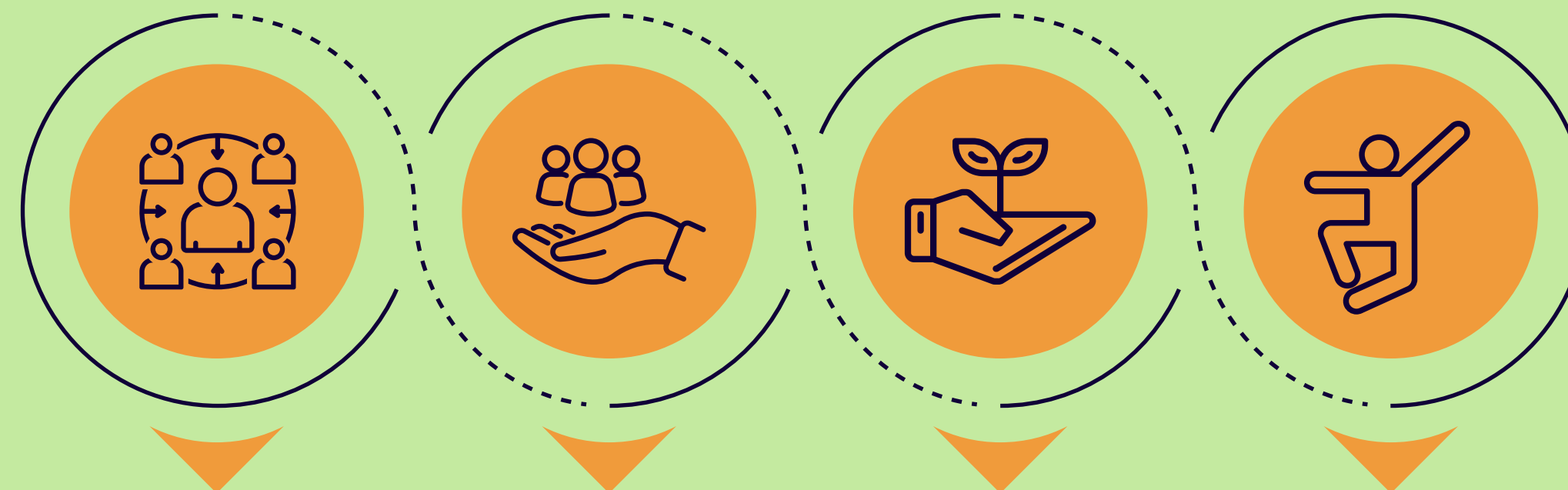
O que gostaríamos de fazer melhor ou diferente a partir desse ciclo e quais os marcos vão nos ajudar a perceber que avançamos?

Pensando no próximo ciclo, quantas pessoas você gostaria de engajar no total e quantas por encontro?

Quantos encontros você gostaria de fazer e quais outras atividades gostaria de entregar?



**Crie um foco para a sua comunidade.** Para chegar no formato da experiência da sua comunidade, analise o que será mais relevante para você e para as pessoas agora:



**Facilitadora**

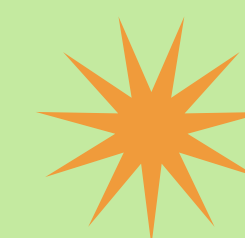
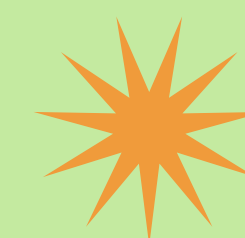
**Guardiã das relações**

**Colheita**

**Energizadora**



**Comece a experimentar, e evolua continuamente.** A comunidade nunca pára de evoluir, observe a cada momento o que o grupo está pedindo, experimente e divirta-se!



## PARTE 4

# CULTURAS DE APRENDIZAGEM

Humberto Maturana entende aprendizagem como o processo que ocorre na convivência com o outro, *“o ser, ao conviver com o outro, se transforma espontaneamente, de maneira que seu modo de viver se faz progressivamente mais congruente com o do outro no espaço de convivência”*. O que ele quer dizer nessas palavras é que a aprendizagem é um fenômeno cultural.

A maior parte das coisas que a gente aprende e ensina ocorrem de **maneira não verbal**, a partir do contágio social. Nosso aprendizado é reflexo do nosso contexto. Isso significa que o que iremos aprender, como iremos nos comportar, quais habilidades vamos desenvolver e até mesmo quem iremos ser, é altamente influenciado pelos contextos culturais que estamos imersos.



*“Cientistas chegaram no número de que 93% do que a gente aprende não é verbal. Vem pela presença dos outros, pelo movimento dos outros, as expressões faciais, as ações. Então basicamente a gente aprende no conviver. Não é incrível? A gente acha que aprende ao ler e pensar, mas a gente não aprende de modo discursivo e sim na convivência.”*  
Gustavo Gitti

A autora Nora Bateson tem uma leitura para o aprendizado a partir desse olhar como um fenômeno das relações. Para ela, aprender é o processo de **alteração, ajuste e adaptação** que acontece o tempo todo quando estamos em relação.

Os seres humanos estão em constante processo de evolução e calibragem. Nós **respondemos ao nosso contexto**, e nos modificamos continuamente a partir das relações que ocorrem nos ambientes que estamos imersos.



***“O mesmo tipo de árvore na mesma floresta não cresce necessariamente para ter a mesma forma. Uma pode ter ventos mais fortes para enfrentar, outra pode crescer com uma densidade mais espessa de flora ao seu redor. As árvores nesses contextos contrastantes vivem em seus contextos recebendo as muitas formas de informações relacionais pelas quais estão cercadas e das quais fazem parte, e respondendo a elas.”***

*Nora Bateson*

Essa ideia do aprendizado que ocorre através do contexto pode ser tão simples quanto uma criança que cresce em um ambiente musical, e se torna músico como grande parte das pessoas ao seu redor (*como pode ser observado no comportamento da família mais adorada do Brasil, o clã dos Gil*).

Partindo dessa ideia, entendemos o quanto somos influenciados pelos nossos líderes, nossos pares e

nossos pais. Nós copiamos os comportamentos dos outros especialmente em situações não familiares e principalmente daqueles que são mais parecidos conosco ou que admiramos. (Bandura e Menlove)



E pode ser tão complexo quanto múltiplas interações acontecendo simultaneamente, promovendo calibrações contínuas e recorrentes que realizamos para que possamos viver da melhor maneira possível dentro daquele contexto. Ou seja, esse aprendizado pelo contexto não segue uma lógica de causa e efeito, pois não é um processo linear – as influências são múltiplas e nossas respostas também.

É por isso que a cultura importa tanto. Hoje muitas organizações tentam resolver desafios culturais e organizacionais profundos através de treinamento, **o que coloca sob os indivíduos o peso de mudar algo que é estrutural**. Não é que o comportamento individual não importe para transformar um sistema, mas até o processo de desenvolvimento individual será mais bem sucedido se houver um olhar para evolução cultural.



*“A ideia de mudar comportamentos é reducionista e desconsidera que relacionamentos geram maneiras de ser e comunicar. Comportamento não é isolado” Nora Bateson*

## Uma historinha ilustrativa

Imagine uma organização que entendeu a importância da empatia e está passando por sérios conflitos pela ausência dessa qualidade. De repente a alta liderança define que essa é uma das competências fundamentais, e por isso contrata uma série de workshops para as equipes e passa a avaliar os indivíduos conforme sua “destreza” em empatia.

No entanto, embora a empatia seja um valor declarado da empresa, as pessoas que são mais valorizadas no dia a dia são aquelas que se impõe, não escutam, interrompem, e falam mais alto sobre suas ideias e vontades. Nesse caso, as pessoas entram em uma dissonância cognitiva, uma ambiguidade de mensagens que o antropólogo social, Gregory Bateson, nomeia como **duplo vínculo**.

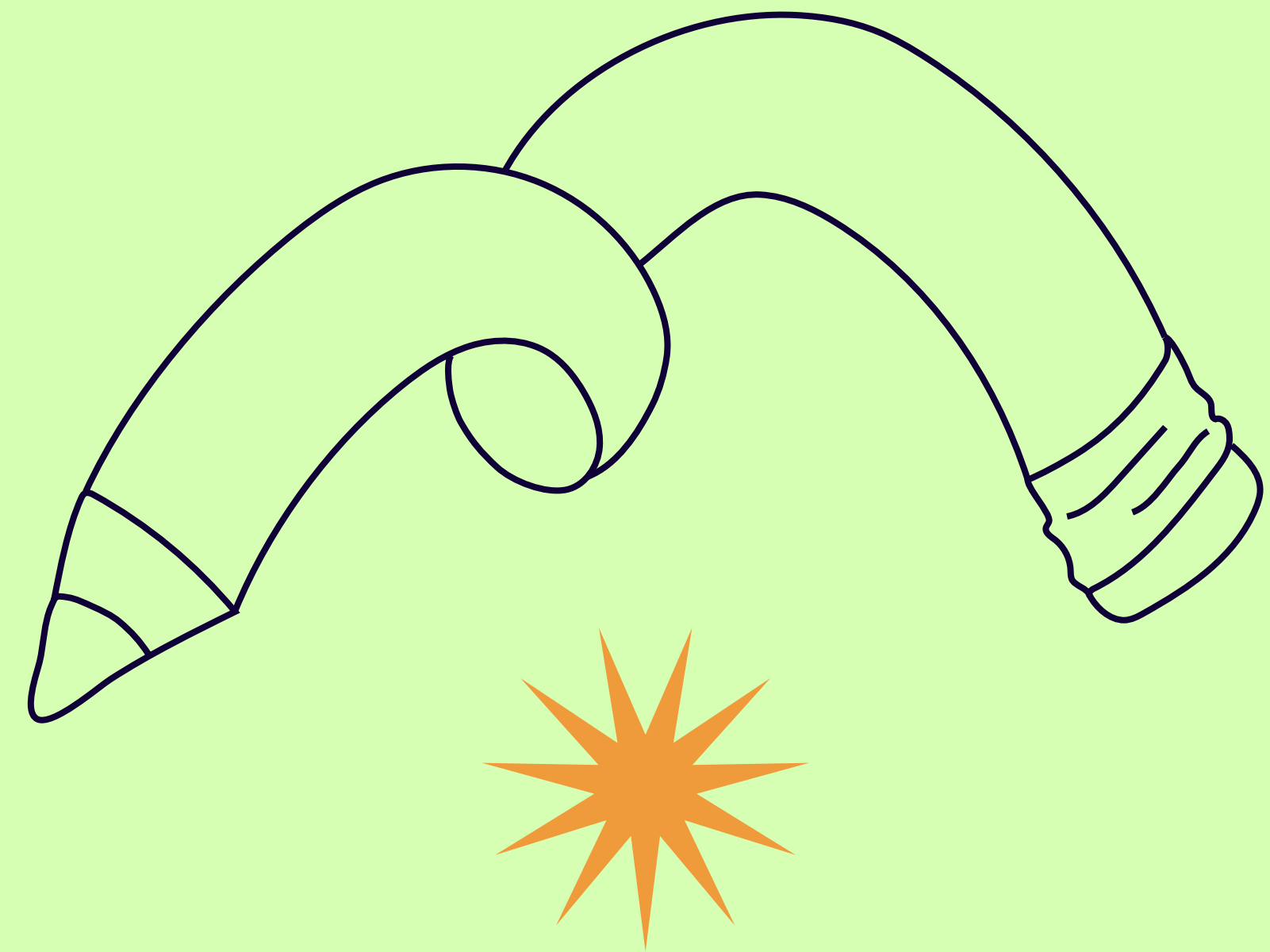
Essa relação um tanto quanto esquizofrênica está no centro das organizações e se produz através desse ato de afirmar e negar algo ao mesmo tempo, e produz uma espécie de violência que joga contra a aprendizagem. Como devo agir para ser aceita

nessa organização? Sigo as ideias apresentadas no workshop de empatia e não tenho voz nas reuniões, mas se sigo entrando em conflito sou mal avaliada pelo RH.

Por isso, **todo processo de aprendizagem é mais efetivo quando ele opera também mudanças na cultura.** No Instituto Amuta entendemos que o trabalho de fomento à aprendizagem precisa vir acompanhado de um processo de desenvolvimento cultural, no qual reconhecemos as estruturas que nos limitam e começamos mesmo que de maneira pequena e localizada a substituí-las por outras mais coerentes.

Por exemplo, se estamos falando de colaboração e as estruturas de contratação, promoção e pagamento operam na lógica da individualização, precisamos reconhecer que esse é um limitante para incorporar esse comportamento. **Quais rituais, processos, experiências ou conversas podemos fomentar para começar a modificar não só os indivíduos, mas também as estruturas?**

É aí que entra o trabalho do Design. O Design torna mais fácil, gostoso ou eficaz a adoção de determinados comportamentos. O Design molda ambientes, e facilita a adoção de determinados comportamentos. Que tal começar a ser designer de contextos e assim facilitar o aprendizado natural que acontece nos ambientes que estamos inseridas?



## PARTE 5

# POR ONDE COMEÇAR? ARTEFATOS

O Design de Conexões opera na lógica da criação, implementação e sustentação de artefatos que liberam o fluxo do amor nas relações e devolvem nossa capacidade natural de aprender em comunidades.

**E o que é um artefato?** *Artefato é o produto do design, é qualquer coisa desenvolvida com uma finalidade específica. No Design de Conexões, a abordagem desenvolvida pelo Instituto Amuta, estruturamos artefatos como rituais, experiências, conversas significativas e processos que criam um contexto facilitador para as relações.*

Reunimos aqui uma série de **artefatos** – alguns deles foram criados por nós, outros encontramos em nossas pesquisas e, outros, adaptamos de diferentes metodologias e teorias – com a **finalidade de apoiar a aprendizagem** no aspecto **individual, comunitário e cultural**. Vamos lá?

### Artefato: Encorajamento

#### Objetivo

Fazer perguntas e sustentar a atenção sem se apressar em dar as respostas abre espaço para que as pessoas pensem por conta própria.

#### Passo a passo

1. Quando alguém apresentar um desafio (pessoal ou de trabalho), pergunte:
  - Como você se sente em relação a isso?
  - O que mais você pensa ou sente sobre isso?
  - O que você acredita que pode ser feito?
2. Escute a pessoa e tente não oferecer respostas, resolver o problema ou aconselhar.
3. Seja “espaço de escuta” e incentive a própria pessoa a aprofundar em seus próprios pensamentos.

**Artefato:** Melhor acompanhada que sozinha

### Objetivo

Facilitar conexões que ampliam o potencial de aprendizado

### Passo a passo

1. Escolha um objetivo de aprendizagem, e observe nas pessoas da sua comunidade: quem também tem esse objetivo e/ou parece estar interessada em aprofundar nesse foco?
2. Faça um convite: *Quer investigar esse tema comigo? Vocês podem ler um mesmo livro e combinar encontros para trocas, fazer experimentos juntas, compartilhar áudios sobre os aprendizados recentes sobre o tema ou criar o formato que melhor funcione para vocês.*



**Artefato:** Mergulho

### Objetivo

Integrar o aprendizado que emerge da investigação de conteúdos complexos.

### Passo a passo

Escolha um conteúdo interessante para um grupo, e peça que todos leiam antes de um encontro.

Parte 1: *O que aprendi?* No encontro, faça um “downloading” dos aprendizados e perguntas que emergiram em cada um a partir do texto. Caso seja um encontro online, pode ser feito em uma planilha compartilhada. Dê um tempo para que as pessoas leiam e comentem os aprendizados uns dos outros.

Parte 2: *Quais os significados?* Divida as pessoas em trios para conversar sobre o que significou para ela os aprendizados, ou seja, como esse conteúdo atravessou minha própria história, como me senti, porque foi relevante para mim como ser humano.

Parte 3: *Quais os movimentos?* No grupo maior, abra uma conversa sobre quais os movimentos possíveis a partir dos aprendizados. O que tenho vontade de fazer de diferente quando sou atravessada por esse aprendizado? (tudo bem se não for nada)



## Artefato: Regra Omega

### Objetivo

Facilitar o diálogo que gera aprendizado e o cruzamento de pensamentos divergentes.

### Passo a passo

1. Faça um acordo para que as pessoas da comunidade utilizem a *Regra Omega* em momentos de divergência.
2. Quando alguém disser algo muito diferente do que você pensa, observe: *O que está por trás do ruído?* Para além do que não concordo, o que me parece mais essencial (as necessidades e sentimentos, por exemplo)? Com qual aspecto dessa fala eu me conecto?
3. Devolva para a pessoa o que você observou que parece ser um sinal por trás do ruído e continue a conversa focando nisso. Tente cultivar uma mente de abertura e curiosidade, e finalize compartilhando o que você aprendeu e como se conectou com o outro durante a conversa.

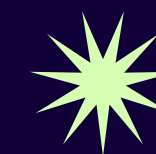
## Artefato: Espelhamento

### Objetivo

Facilitar com que as pessoas percebam seus próprios pensamentos a partir de uma lente de síntese.

### Passo a passo

1. Escute atentamente o que a pessoa ou um grupo tem a falar sobre questões relevantes para o seu aprendizado.
2. Faça anotações enquanto escuta e observe os padrões que se destacam.
3. Devolva para o grupo o que escutou que parece mais essencial e faça uma checagem se alguém tem algo a acrescentar sobre o aprendizado que está se revelando.
4. Ao final, devolva o que ouviu e veja se consegue experimentar a proposta apresentada. Se precisar de algo para se sentir confortável com a proposta, acrescente seu pedido à ideia original.



## Artefato: SOS

### Objetivo

Facilitar com que as pessoas peçam ajuda umas pras outras e facilite o aprendizado através da troca.

### Passo a passo

1. Escolha um dia da semana (idealmente no início) para rodar o “SOS” para que se torne um ritual fixo do grupo. Você pode utilizar um canal assíncrono (como grupo do Whatsapp) ou uma reunião já existente.
2. Levante o símbolo do “SOS” e peça que cada pessoa escreva o que está aprendendo essa semana. Pode ser algo muito pessoal como “sustentar a atenção” ou “lidar com a raiva”, ou algo mais técnico como “usar um novo programa no computador”.
3. Depois de todos os pedidos levantados, as pessoas podem se voluntariar para ajudar colocando seu nome e o tipo de ajuda que tem para oferecer: head (conteúdos), heart (escuta e companhia), hands (ferramentas).



## Artefato: Falhei, e agora?

### Objetivo

Facilitar com que as pessoas compartilhem seus erros abertamente, aprendam com eles, e abram espaço para maior segurança psicológica.

### Passo a passo

1. No final do mês, peça que as pessoas façam uma retrospectiva de erros e falhas do último mês. Peça que levantem evidências do erro que ajudem a contar a história: como fotos e áudios, ou ferramentas de apoio como memes e ilustrações.
2. Faça uma roda de 5 pessoas para compartilhar as histórias de erros.
3. Após a história de cada uma, as outras 4 pessoas que escutam, devolvem, em 1 minuto, aprendizados que percebem que a pessoa teve a partir da experiência.
4. Quem compartilhou faz uma devolutiva rápida de como foi ouvir os aprendizados (2 minutos)
5. A próxima pessoa conta a sua história de erro e a rodada se repete.

**Artefato:** Susto Poderoso (criado por Maurício Assis)

### Objetivo

Ampliar as possibilidades de aprendizado com a nossa própria rede.

### Passo a passo

1. Faça o mapeamento de 10 pessoas da sua rede que te influenciam positivamente. (pode ser usado no contexto organizacional para ampliar a conexão entre colegas)
2. Envie uma mensagem individual e pessoal para cada uma delas e convide para uma conversa/café de pelo menos 1 hora - presencial ou online.
3. Estructure 3 perguntas geradoras e abertas que passem pelos seguintes pontos: história de vida, experiências significativas até aqui, e desejos para o futuro. A ideia é ter algumas perguntas para nortear o papo, mas deixar tudo fluir de forma leve e surpreendente, sem se limitar ao roteiro.
4. Ao final, peça para a pessoa indicar 1 ou 2 pessoas - da rede dela - que também a influenciaram positivamente. Peça o contato, mas só faça o convite após o comunicado e o aceite da pessoa que você irá entrar em contato.

**Artefato:** Sessões de Feedback Positivo

### Objetivo

Ajudar a pessoa a aprender a partir do contato

### Passo a passo

1. Para realizar essa devolutiva busque responder às seguintes perguntas:
  - Onde a pessoa entrega mais valor? Quais são as ações ou entregas que ela faz e são excepcionais?
  - Quando ela é lembrada? Em quais momentos você imediatamente pensa nela para resolver um problema, lidar com uma situação ou te apoiar em uma atividade?
  - Ela já te surpreendeu positivamente? Em que contextos isso costuma acontecer?
  - Quais são as atividades que se estiverem sob a responsabilidade dessa pessoa você vai "dormir tranquilo" sabendo que está em boas mãos?
  - Que sentimentos positivos ou transformadores ela promove?
  - Relembre 3 grandes contribuições dela para o grupo



## PARTE 6

# PARA IR ALÉM

Abaixo compartilhamos 2 textos que são contribuições de nossos parceiros, para nos ajudar a ir mais longe nas nossas reflexões.

## O MODO DE SE RELACIONAR QUE PROMOVE A APRENDIZAGEM TIPICAMENTE HUMANA



*Texto produzido por [Alex Bretas](#)*

Embora eu seja um ativista da aprendizagem autodirigida, eu acredito que é impossível aprender sozinho – até porque as duas coisas estão longe de serem sinônimas.

Em última instância, isso ocorre porque é impossível existir sozinho.

Para que possamos viver, uma complexa e intrincada teia de relações deve nos atravessar de diferentes formas, desde os trilhões de bactérias existentes no nosso corpo-comunidade até as diferentes espécies vivas e elementos químicos com os quais precisamos interagir a partir do primeiríssimo instante de nossas vidas.

A complexidade desses ecossistemas de relações que nos formam é imensa. E, a cada nova interação, calibrações são feitas para possibilitar que mudemos em consonância com o nosso meio.

Essas calibrações – que com o tempo se acumulam, tornando-se a colcha de retalhos que é cada pessoa – são, sobretudo, aprendizagens. O mundo nos desenha através das relações que tecemos com ele, e nós o desenhamos de volta.

Aprender, nesse sentido, é como respirar. Não percebemos que o fazemos, mas, se pararmos de respirar, morreremos.

Contudo, o aprender humano é também uma outra coisa. Assim como podemos tomar consciência da nossa respiração e manipular seus ritmos e intensidades intencionalmente, o mesmo ocorre com o aprendizado. Podemos ter um alto grau de intencionalidade ao aprender. Podemos buscar ativamente a descoberta, formular perguntas, contemplar de modo senciante o desconhecido.

Tanto o aprendizado incidental (a respiração que ocorre sem prestarmos atenção) quanto o aprendizado intencional (a respiração consciente) são atravessados pelas relações, mas de diferentes maneiras.

Enquanto o primeiro se dá pelas calibrações intuitivas que fazemos nos relacionando com o mundo, o segundo é formado por escolhas

conscientes que podemos fazer para aprimorar nossa experiência – isto é, nossas relações – com o mundo.

Quando nos deparamos com um problema, uma curiosidade ou um propósito importante, podemos escolher investigar um pouco mais. Podemos escolher adotar uma atitude de busca, de pesquisa, de criação de possibilidades, de experimentação, de treino, de reflexão. É exatamente isso que ocorre quando estabelecemos uma intenção de aprender mais sobre qualquer coisa.

A partir daí, podemos utilizar as diversas fontes de aprendizado (Conteúdos, Experiências, Pessoas e Redes – CEP+R) para solidificar essa intenção. Ao organizarmos essas fontes e as formas estruturadas ou não pelas quais vamos nos relacionar com elas para aprender, estaremos criando jornadas de aprendizagem para nós mesmos.

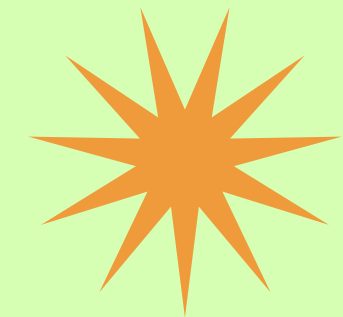
Ao meu ver, tudo isso compõe o verdadeiro aprendizado. A instrução em massa compulsória baseada em comando-e-controle é uma adulteração grosseira desses processos naturais de conhecimento da espécie humana.

As relações que se criam a partir desse modo educacional instrutivo e controlador são perniciosas para a aprendizagem, pois matam aos poucos a espontaneidade e o desejo por descobrir.

Humberto Maturana diria que relações desse tipo não são de fato relações sociais, pois o “social” é feito de relações onde ninguém tenta controlar e cercear ninguém. No tecido social maturaniano, estamos todos aprendendo o tempo todo com os outros e conosco mesmos em relações não instrutivas, mas de afeto, troca e reflexão.

A instrução até pode ser solicitada, e talvez nesses momentos seja bem-vinda. A aprendizagem tipicamente humana se dá, especialmente, através de relações voluntárias e antipedagógicas.

**”NÃO IMPORTA O  
QUE EU SEI, IMPORTA  
O QUE VOCÊ É  
CAPAZ DE  
DESCOBRIR.”**



**ALEX BRETAS**

# O PAPEL DA CULTURA DE APRENDIZAGEM É MUDAR AS RELAÇÕES DO APRENDIZADO



*Texto produzido por Conrado Schlochauer e Mari Jatahy da consultoria [novi](#)*

A espécie humana tem o aprendizado social como sua principal fonte de desenvolvimento. Nascemos incompletos (neurológica e fisicamente) e só nos desenvolvemos graças aos cuidados de um outro ser – mais velho e com mais conhecimento – que nos conduz até atingirmos a autonomia na idade adulta. Começamos a vida, portanto, já aprendendo com outros seres humanos.

Um pouco mais tarde, na escola, continuamos esse processo. Temos professores – mais uma vez, indivíduos mais velhos e com mais

conhecimento – que nos transmitem o que sabem em doses diárias de 50 minutos. Apesar de sua importância, a escola, como um constructo culturalmente estabelecido, reforçou a percepção de que todo aprendizado é heterodirigido – ou seja, conduzido por outra pessoa que não o próprio aprendiz.

Essa percepção tem consequências. A experiência escolar molda a visão que temos sobre aprendizagem. Passamos anos delegando a responsabilidade de nosso desenvolvimento para um outro que supostamente sabe mais e, conseqüentemente, não damos a devida importância ao aprendizado informal. Perdemos, com isso, as inúmeras oportunidades que a vida nos apresenta todos os dias de aprender algo novo com alguém.

No contexto organizacional, não é diferente. Ali, a experiência escolar também molda o que é

ou não considerado aprendizagem. Além disso, a relação aprendiz-aprendizado continua a ser determinada por uma desigualdade de poderes. Existem os que definem o que deve ser aprendido, por quem, de que forma e a que momento.

Mas essa não é a única forma de fazer aprendizagem nas organizações. É possível substituir o modelo tradicional pela criação de ambientes fluidos, onde os colaboradores tenham autonomia para aprender e ensinar uns aos outros tanto no ambiente formal quanto no informal. Esse novo modelo é o que caracteriza organizações com culturas de aprendizagem maduras.

Nessas organizações, entende-se que a aprendizagem pode estar em qualquer lugar. Nelas, existe menos identificação com o lugar do professor ou do aprendiz; ou seja, as

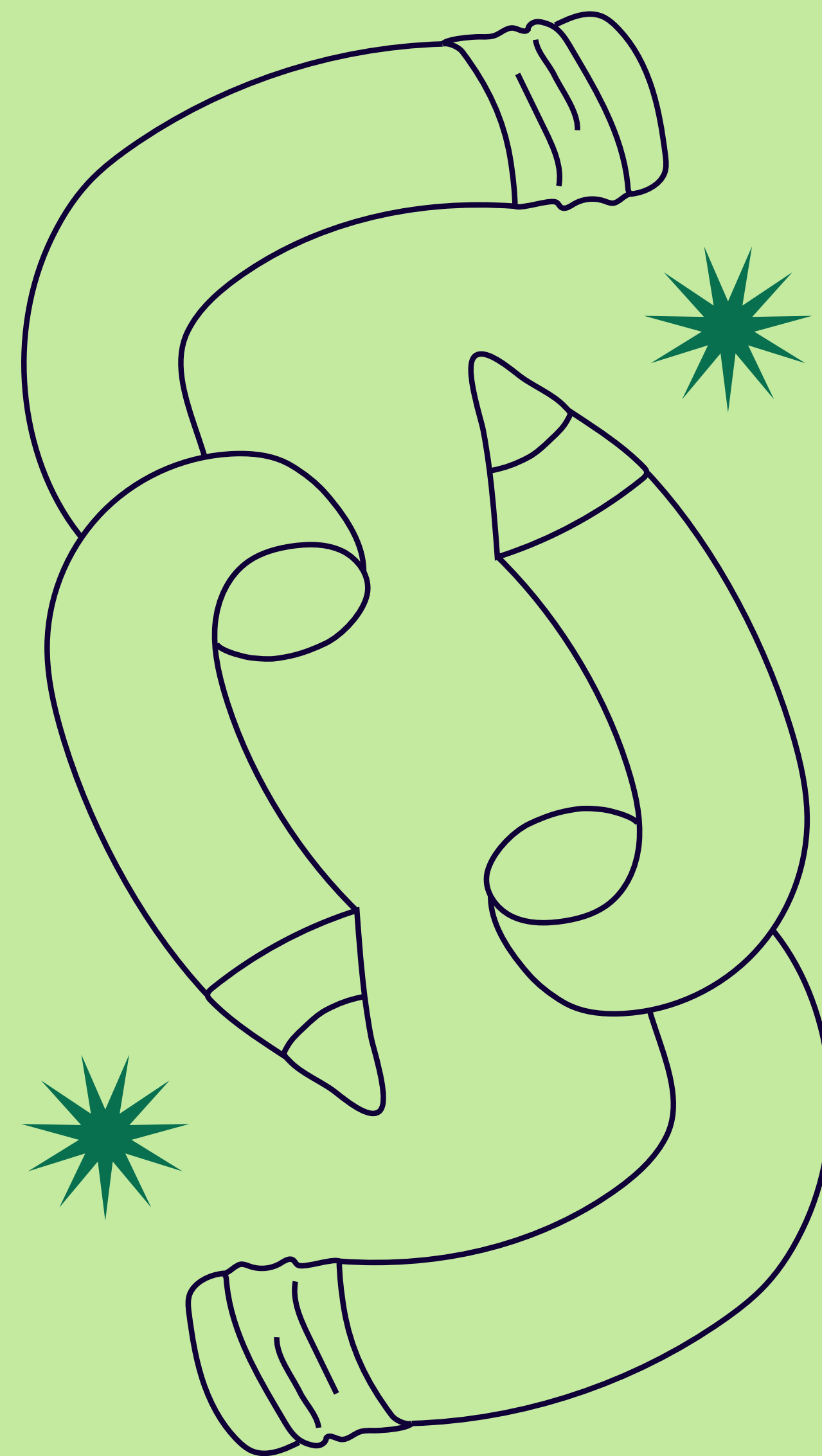
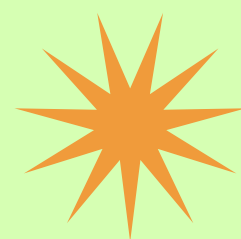
pessoas entendem que, em determinados contextos, elas podem ter mais a ensinar enquanto que em outros, elas têm mais a assimilar. Isso significa que cada pessoa é vista como portadora de conhecimentos relevantes e pontos de vista legítimos, o que fortalece a confiança que elas têm em si.

Além disso, nessas empresas o erro é visto como oportunidade de aprendizado. E a percepção de que é permitido errar fortalece a confiança entre os colaboradores e na própria organização; as pessoas se sentem confortáveis para aparecerem inteiras no trabalho e, ao se perceberem aceitas em sua individualidade, se sentem mais pertencentes à organização, o que aumenta seu engajamento.

Mas por que isso importa? Bem, considerando a introdução contínua e acelerada de novas tecnologias e modelos de negócio, existe uma demanda – hoje maior do que nunca – de indivíduos e organizações estarem sempre

aprendendo. Mas, para isso acontecer, é preciso extrapolar os limites da sala de aula, levando a aprendizagem para a vida.

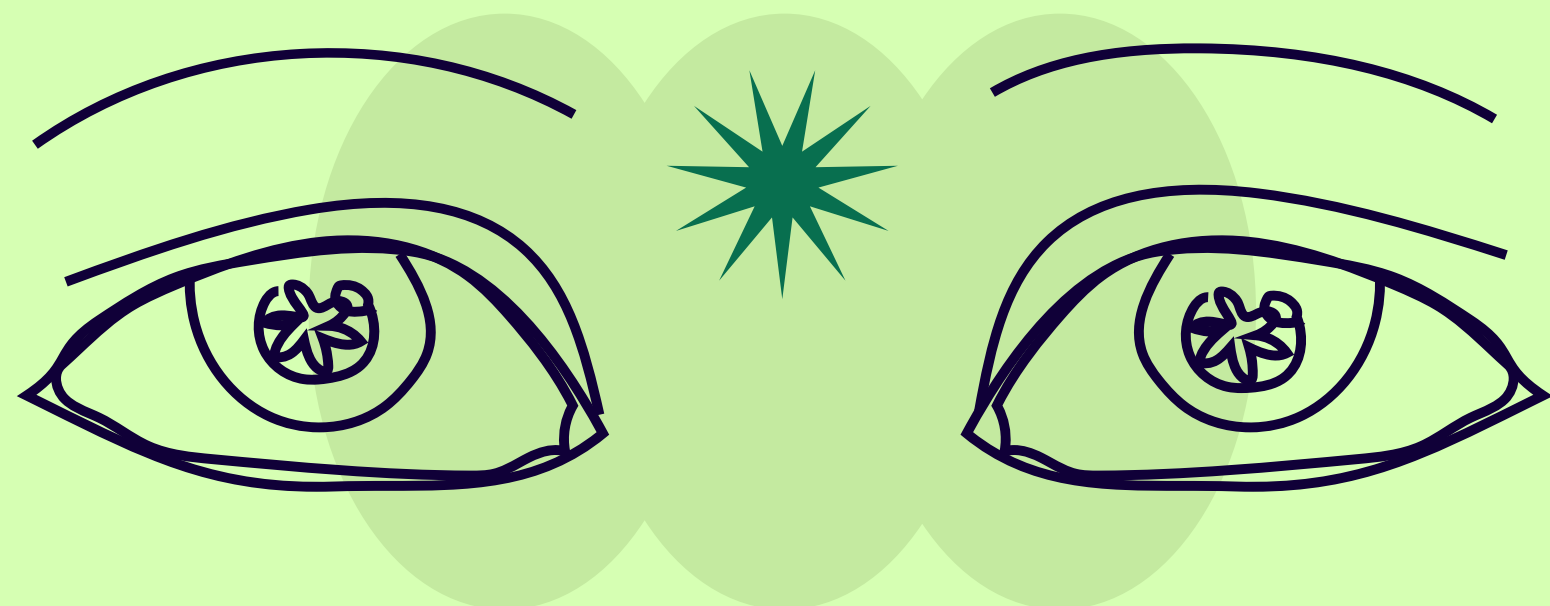
Por isso, mais do que oferecer curadoria e estruturar conteúdos em trilhas, talvez o novo papel das áreas de treinamento seja o de criar ambientes onde cada colaborador possa se reconhecer nesse papel plural de professor-aprendiz-observador; ambientes onde as relações possam ser aprofundadas – consigo, com seu saber e, principalmente, com o outro.



## REFERÊNCIAS

# PARA AMPLIAR O SEU OLHAR

Incluimos abaixo algumas referências - autores, séries, artigos, livros, etc -, reunidas por Instituto Amuta, novi e Alex Bretas, que se relacionam com os temas propostos nesse *report* e que nos inspiram. Acreditamos que possa te inspirar também ;)



## 1. LIVRO TORNAR-SE PESSOA (CARL ROGERS)

Carl Rogers apresenta seus pensamentos e pesquisas sobre o desenvolvimento humano. Referência na psicologia humanista, Rogers nos revela o processo de tornar-se pessoa, através de relações de apoio. Embora tenha como base a sua experiência como psicoterapeuta, Rogers nos oferece uma visão que pode ser aplicada por qualquer um que deseje apoiar outro ser humano no seu desenvolvimento.

## 2. SÉRIE "RUPTURA"

E se fosse possível dividir literalmente nossas vidas profissional e pessoal? É disso que a série Ruptura, lançada este ano pela Apple TV+, trata. Nela, os funcionários da empresa Lumen passam por uma cirurgia que apaga os registros de sua identidade fora do ambiente de trabalho assim que pisam no escritório. A conexão com o tema "aprendizagem e

relações” vem a partir da crítica que a série faz ao mercado de trabalho atual, onde frequentemente as pessoas não podem aparecer “inteiras” por receio de parecerem pouco profissionais. Poder ser você mesmo no ambiente de trabalho é sinal de uma cultura onde existe segurança psicológica que, por sua vez, é um forte indicador de uma cultura de aprendizagem madura.

### **3. LIVRO ”SOCIAL BY DESIGN”**

*“Comece pela parte social, e não pela aprendizagem”*. É essa a tese que Mark Britz e James Tyer defendem em relação ao estímulo do aprendizado social nas organizações. Para os autores do livro "Social by Design", o mais importante na criação de um ambiente colaborativo, onde as pessoas aprendem umas com as outras, é o estabelecimento de processos e sistemas que incentivem esse tipo de comportamento.

### **4. ARTIGO ”CONNECTIVITY AND DECENTRALIZATION”**

Como aprender em um mundo que está em constante transformação? Nesse artigo, John Hagel defende a importância de pequenos grupos de pessoas apaixonadas por determinado assunto que, juntas, não apenas compartilham reflexões sobre o tema em questão, como também colocam o aprendizado em prática, contribuindo, com isso, para a produção de novos conhecimentos para a área. ([link](#))

### **5. CAPÍTULO DE LIVRO ”TEORIA SOCIAL COGNITIVA”**

Albert Bandura foi a primeira pessoa a falar de aprendizado social. Nesse capítulo, ele comenta a evolução da teoria social cognitiva, que considera a importância da autonomia para processos de desenvolvimento e adaptação. De acordo com essa teoria, o

indivíduo é considerado um ser agente, que participa ativamente na construção e transformação das circunstâncias da sua vida, não podendo ser restrito a um produto dessas condições.

## **6. BLOG DO PETER GRAY NA PSYCHOLOGY TODAY**

Peter Gray é um professor e pesquisador no Boston College e, ao longo das últimas décadas, vem se debruçando sobre o papel das brincadeiras livres e da curiosidade no desenvolvimento das crianças e, de maneira ampla, da espécie humana. O blog dele na Psychology Today é riquíssimo e cobre vários assuntos relacionados a essas pautas. Sua tese central é a de que as pessoas aprendem melhor quando são livres para criar seus próprios caminhos, seja brincando, pesquisando ou criando, e a diversificação das relações (com os outros e com o mundo) é essencial nisso. O blog está em inglês, mas é possível usar o Google Tradutor. ([link](#))

## **7. LIVRO O MESTRE IGNORANTE, DE JACQUES RANCIÈRE**

O clássico livro do filósofo francês Rancière nos conta a história de Joseph Jacotot, um educador europeu atuante entre os séculos 18 e 19 cujas ideias eram, no mínimo, visionárias. Jacotot propunha que os educadores deixassem de explicar os fenômenos para que os estudantes pudessem descobrir por si mesmos. Nesse processo, o tipo de relação estabelecida entre educador e estudante se transforma, saindo do foco na instrução e passando a ser um testemunho da descoberta. O mestre explicador se torna, então, um mestre ignorante, e isso nos mostra o quanto é possível redesenhar as relações de aprendizagem.

Um post resumido sobre o livro pode ser acessado [aqui](#).

Download gratuito do PDF [aqui](#).

## 8. DOCUMENTÁRIO ESCOLARIZANDO O MUNDO

Escolarizando o Mundo é uma denúncia aos processos de colonização ocidental ancorados pelas premissas da “educação”, da “escolarização”, do “desenvolvimento” e do “progresso”. Por meio de entrevistas, relatos e histórias, o documentário narra como o modelo escolarizado de educação serviu de base para a destruição de sabedorias e modos de vida ancestrais. Mais atual do que nunca, a proposta apresentada diante desse cenário é a reconstrução desses saberes como alternativa ao colapso ambiental, econômico e social do nosso tempo. ([disponível na íntegra no Youtube, com legendas em português](#))

## 9. LIVRO SE JOGA QUE AQUI TEM REDE

O livro Se Joga Que Aqui Tem Rede reúne uma série de relatos e reflexões extraídas a partir da experiência da equipe do MoL em 2020. O MoL é

uma comunidade de aprendizagem autogerida iniciada por Alex Bretas com o intuito de ser um espaço de educação libertária, com foco na criação de jornadas de aprendizado a partir dos temas e saberes de maior interesse para cada um. Nesta publicação, Alex e a equipe de tutores do MoL abordam questões fundamentais do processo de aprendizagem autogerida em comunidade como a confiança, a construção das próprias perguntas, a diversidade, a escuta e a apreciação. Autores: Alex Bretas, Ana Marques, Amanda Costa, Ciano Buzz, Juliana Machado, Luis Sérgio Ferreira, Susana Verri e Isadora Martins. ([download gratuito do PDF](#))

## 10. LIVRO VER POR SI MESMO, DE TARIK FRAIG

Ver Por Si Mesmo é “um tratado poético-filosófico sobre a educação da sensibilidade”. Nessa obra, Tarik Fraig nos conduz por uma viagem a partir dos saberes

de seis filósofos e tradições de conhecimento (Joseph Jacotot, Zen Budismo, Bruce Lee, Zapatistas, Lydia Hortélio e Nietzsche), evocando em todas elas a necessidade de se relacionar com o mundo a partir do próprio eixo, descobrir com os próprios olhos, sentir com a própria carne. Junto com O Mestre Ignorante, esse livro também propõe uma ressignificação dos modos de se relacionar capazes de maximizar a aprendizagem. Uma coletânea de 15 trechos curtos do livro está disponível [aqui](#). [Download gratuito do PDF](#).

## **11. NANCY KLEIN: MORE TIME TO THINK: O PODER DO PENSAMENTO INDEPENDENTE**

Nesse livro, Nancy parte do princípio de que “A qualidade de tudo o que fazemos depende da qualidade do nosso pensamento”. Neste livro, ela compartilha dez elementos essenciais para ajudar as pessoas a pensar por si mesmas e alcançarem pensamentos independentes. ([link](#))

## **12 SEED + SPARKS: USING NATURE AS MODEL TO REIMAGINE HOW WE LEARN AND LIVE**

O livro nos apresenta uma melhor compreensão do futuro da aprendizagem – e, por extensão, o futuro da humanidade. Seed + Spark fornece uma estrutura para repensar escolas, espaços de trabalho e estruturas sociais de maneira que se alinhem aos princípios de design do mundo natural. O resultado é uma série eclética e provocativa de entrevistas, ideias e estudos de caso em que mundos paralelos colidem e nossa compreensão básica de nosso lugar no planeta é alterada para sempre.

## **13. REBEL WISDOM: WAR ON SENSEMAKING**

Considerando o fluxo de informações que recebemos diariamente e a complexidade do mundo que se revela para nós, está cada vez mais difícil fazer um bom "sensemaking" que nos

permita tomar boas decisões em meio a tudo isso. O trabalho de Daniel Schmachtenberg é um dos mais relevantes quando pensamos tanto em guerra e violência, quanto em comunidades e aprendizagem. Tradução livre feita por Marina Galvão e Marcelle Xavier. ([link](#))

## 14. BEBÊS EM FOCO (NETFLIX): EPISÓDIO 1 (AMOR)

Essa série traz uma análise científica e contemporânea sobre os aspectos mais relevantes no desenvolvimento evolutivo dos bebês e que precisam ser considerados em seus primeiros meses de vida. Temas como o abordado no primeiro episódio, sobre o amor e a biologia do vínculo afetivo nos ajudam a compreender questões essenciais da conexão humana e das condições necessárias para a aprendizagem. ([link](#))

## 15. O QUE O AMOR TEM A VER COM INTELIGÊNCIA

Baseado no artigo The Biology of Business: Love Expands Intelligence de Humberto Maturana e Pille Bunnell, esse texto busca analisar a relação do amor com a inteligência. A inteligência não se relaciona somente com ter mais informações, ou ter uma memória mais afiada, mas também com o grau de plasticidade para analisar um contexto real e fazer as conexões necessárias para encontrar uma solução, ter uma nova ideia ou um pensamento, conectando pontos que a princípio pareciam "não conectáveis". E dentre as inúmeras emoções que sentimos, a que possui maior capacidade de nos oferecer essa plasticidade, ou seja, de viabilizar um maior nível de inteligência, é o amor. ([link](#))



“

**A educação está no ponto em que decidimos se amamos o mundo o suficiente para assumir a responsabilidade por ele.”**

**Hannah Arendt**



Se quiser saber mais sobre o trabalho do Instituto Amuta, entre no [nosso site](#); siga nosso instagram ([@instituto\\_amuta](#)); ou entre em contato no email [relacionamento@institutoamuta.com.br](mailto:relacionamento@institutoamuta.com.br)