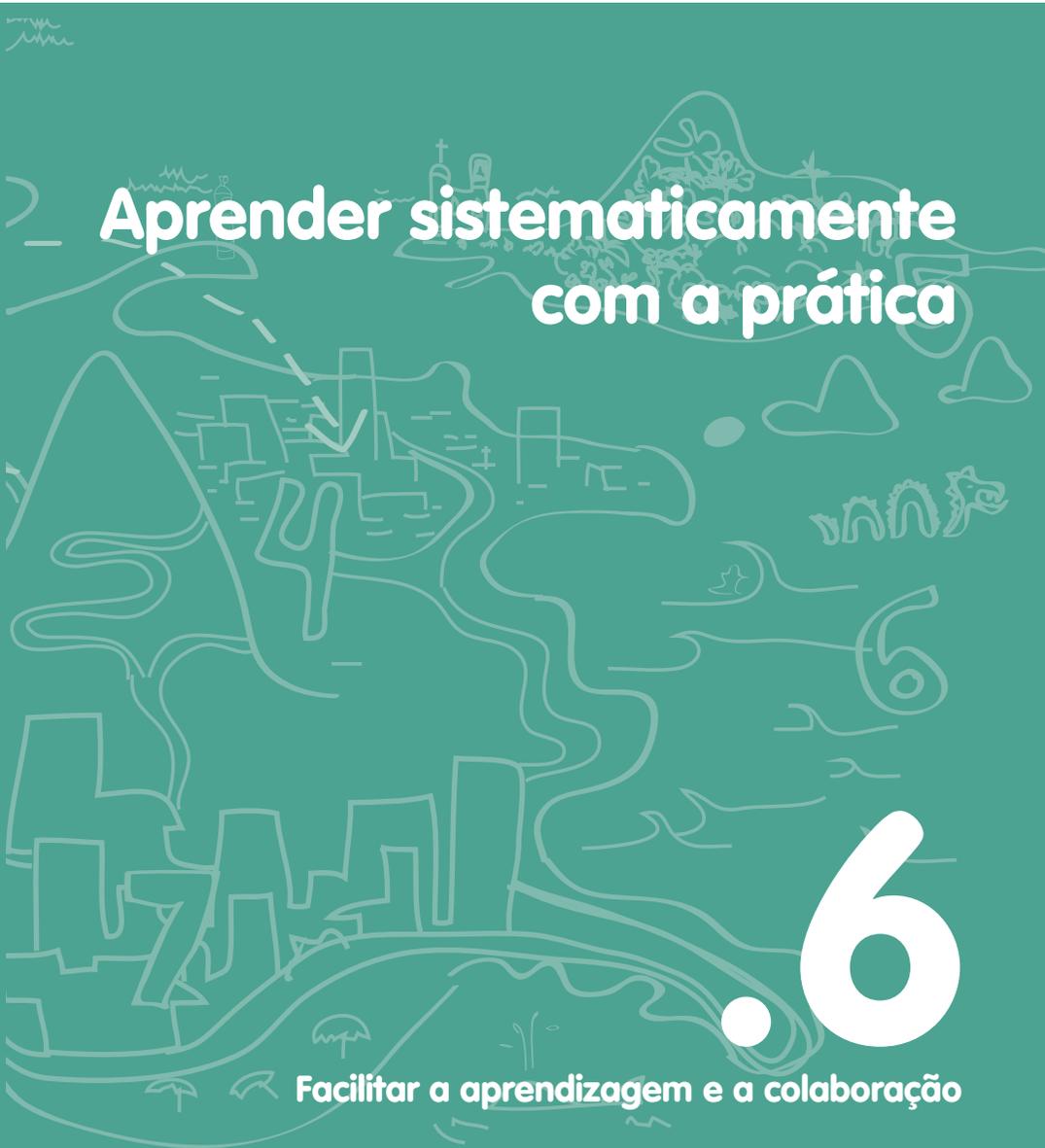


Coleção Caminhos para o desenvolvimento de Organizações da Sociedade Civil



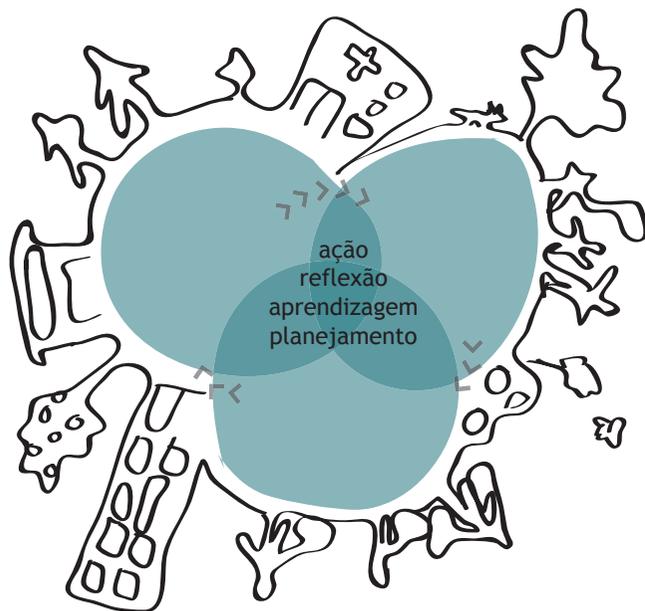
Aprender sistematicamente
com a prática

6

Facilitar a aprendizagem e a colaboração

aprender com a própria experiência e com os próprios erros, desde que o queira e enfrente suas inseguranças para rever os acontecimentos, identificar o que poderia ser feito melhor, tornar conscientes seus padrões e se propuser a incorporar novas formas de lidar, no futuro, com situações similares. Para apoiar este processo, indicaremos os passos da metodologia de “ação-aprendizagem”¹, elaborando, posteriormente, uma reflexão sobre o que pode nos impedir de aprender.

Na natureza, podemos identificar vários ciclos: dia e noite, os meses do ano, as estações etc. Todo ano sabemos que haverá uma primavera, quando as plantas crescerão, gerando flores; depois chegará o verão, com suas temperaturas mais altas; no outono começará a esfriar e no inverno será frio mesmo.



Da mesma forma, podemos, na nossa própria vida, identificar um ciclo que se repete constantemente e que envolve: planejar algo, realizar o que foi planejado, refletir sobre o que fizemos e aprender algo sobre isso. Daí, este ciclo se repete e, idealmente, podemos incorporar ao novo ciclo aquilo que aprendemos, de forma a aperfeiçoar cada vez mais as nossas ações.

Aprender a partir do que fazemos não é tarefa fácil! Quantas vezes repetimos o mesmo erro antes de percebê-lo como tal? Quantas vezes dizemos que aprendemos uma coisa, mas na hora de refazê-la repetimos as coisas da mesma forma que antes? Essa repetição de erros pode nos levar a desenhar uma espiral descendente, em que ficamos imobilizados em torno das mesmas questões, sem conseguir realizar nada de novo, agindo com pouca efetividade e ficando cada vez menos motivados para o trabalho.

TALVEZ, O QUE NOS FALTE PARA INCORPORAR MELHORIAS NA NOSSA FORMA DE LIDAR COM AS SITUAÇÕES SEJA UMA METODOLOGIA QUE AJUDE A IDENTIFICAR ONDE ESTÃO OS PROBLEMAS, PREPARANDO-NOS PARA ENFRENTÁ-LOS QUANDO SURTIREM NOVAMENTE. E É NESSE SENTIDO QUE O CICLO DE AÇÃO-APRENDIZAGEM PODE AJUDAR. Ele é um instrumento que apoia pessoas, grupos e organizações a lidarem com estas situações, de forma a valorizarem sua prática, aproveitarem a experiência vivida para avaliar e melhorar as ações, projetos ou programas em que estão envolvidos.

Serão descritas quatro “estações” que percorremos nos processos de trabalho como passos importantes para criar uma espiral ascendente, capaz de melhorar a ação futura. A seguir, examinaremos cada uma delas.

Descrever a ação

Nesta etapa do processo de trabalho, as pessoas desempenham as tarefas a que se propuseram. Toda ação envolve certa coragem, pois como não há garantias de que tudo vai dar certo, portanto quem faz alguma coisa assume o risco de errar. Toda ação sempre se baseia nas nossas crenças pessoais ou culturais e nas aprendizagens que obtivemos em experiências anteriores, criando uma experiência pessoal cheia de percepções, impressões, sentimentos e pensamentos. Nossa ação espelha a nossa atitude em relação às várias situações e as nossas formas de reagir e pensar sobre o mundo. Ao “fechar” o ciclo de ação-aprendizagem, **AS AÇÕES JÁ FORAM REALIZADAS, ENTÃO, PODEM SER OBSERVADAS PASSADO O CALOR DOS ACONTECIMENTOS.** Isto possibilita que elas sejam olhadas

sob outra perspectiva.

Pode ajudar olhar para ela a partir das seguintes perguntas: o que aconteceu de fato? Quem esteve envolvido? Quais eventos significativos marcam esta situação? Quais são os resultados dessas ações, atividades e eventos? Quais os seus sentimentos e reações no desenrolar da situação? Que imagens melhor descreveriam a situação?

Promover a reflexão

A reflexão é o passo que vem depois da ação e envolve olhar criticamente para o que fizemos, conscientizando-nos sobre a experiência vivida, reconhecendo os sentimentos e pensamentos que surgiram dessa ação e compreendendo, então, o que aconteceu. A reflexão transforma a nossa ação em objeto de observação, o que também envolve certa dose de coragem, pois pode implicar em termos que nos deparar com nossos próprios erros e limites.

Para refletir sobre a ação realizada precisamos “isolar” uma determinada experiência, trazer à memória o que aconteceu de fato e, então, formular perguntas sobre ela: por que isso aconteceu assim? O que contribuiu para isso? Como os fatores se relacionam? Quais “forças” podem ser percebidas na ação realizada? Que aspectos se repetem? Quais padrões podem ser percebidos? Que valores e princípios orientaram as pessoas quando realizaram a ação? O que tende a acontecer se a situação não mudar?

A REFLEXÃO SOBRE ESSAS PERGUNTAS PODE NOS TRAZER NOVAS PERCEPÇÕES SOBRE A EXPERIÊNCIA, AJUDANDO A PERCEBER ASPECTOS, ANTES, IGNORADOS. MAS, PARA ISSO, É PRECISO QUE ESTEJAMOS DISPOSTOS A DESAFIAR NOSSAS CRENÇAS e, mais do que identificar uma causa específica para algo que não deu certo, possamos explorar as relações entre os eventos ocorridos. Nesse sentido, pode ser de muita ajuda fazer essa reflexão junto com as pessoas que compartilharam a experiência conosco, pois, certamente, cada uma delas agregará aspectos que, sozinhas, não conseguiríamos trazer à consciência.

1. A aprendizagem experiencial ou ação-aprendizagem é uma proposta teórica desenvolvida por David Kolb. Para saber mais, consulte KOLB, D. *Experiential learning: experience as the source of learning and development*. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1984. Também pode

ser consultado TAYLOR, J.; MARAIS, D.; KAPLAN, A. *Action learning for development: use your experience to improve your effectiveness*. Cape Town: Juta, 1997.

Facilitar a aprendizagem

É importante lembrar que ver nossas experiências sob novos pontos de vista não quer dizer que tenhamos aprendido alguma coisa nova: nem sempre o conhecimento que alcançamos é incorporado numa próxima ação que, assim, poderá repetir os mesmos fenômenos. Além disso, pode ser que nunca encontremos no futuro aquela mesma situação para poder fazer “diferente”.

Desta forma, **O IMPORTANTE NESTA ETAPA DO TRABALHO É GENERALIZAR O APRENDIZADO, IDENTIFICANDO OS PADRÕES QUE CARACTERIZAM NOSSA FORMA DE ATUAR**, chegando ao que tende a acontecer naquele tipo de situação. Isso significa dar um salto da experiência particular para algo que tenha um valor geral.

Para isso pode ser interessante perguntar: que valores ou princípios podem ser úteis numa situação similar? Como você relaciona o ocorrido com outras experiências? Que outras relações você consegue estabelecer? Isto lhe faz recordar algo? O que isto sugere a você a respeito de sua ação cotidiana? Que tipo de situação o/a desafia? Como você tende a lidar com ela? O que você faria de maneira diferente se estivesse numa situação semelhante no futuro? Como pode se preparar para isso? Precisa de algum tipo de ajuda? Como pode consegui-la?

Planejar a experimentação ativa

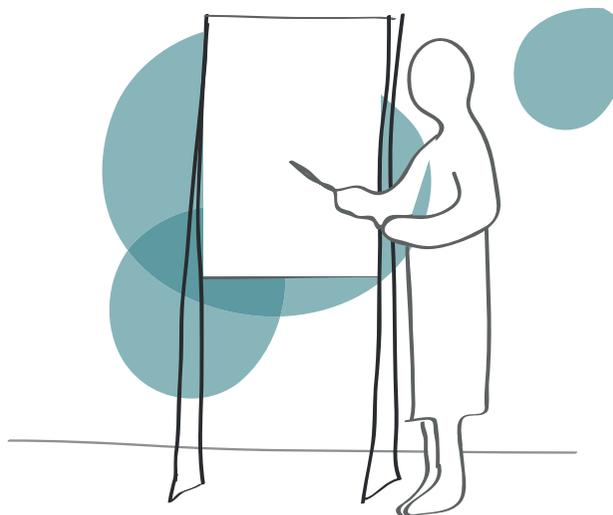
A etapa do planejamento constitui uma ligação entre o passado e o futuro: é aqui que os aprendizados alcançados com a experiência poderão ajudar a conseguir melhores resultados no futuro, desde que tenhamos distinguido o que nos causou dificuldades anteriormente - o tipo de situação e as formas como tendemos a reagir a elas.

Inserir os aprendizados no planejamento do futuro é o propósito desta etapa. **SE, POR ACASO, OS PLANOS DO QUE FAZER DAQUI PARA FRENTE NÃO CONTEMPLAM AQUILO QUE FOI CONSIDERADO LIÇÃO OU APRENDIZADO, POSSIVELMENTE ALGO NAS ETAPAS ANTERIORES NÃO FOI SIGNIFICATIVO O SUFICIENTE.** Um bom plano demonstra aonde se quer chegar e como se pretende chegar lá, além de possibilitar que, depois de realizada a ação, se possa

avaliar o que foi feito nessa direção.

Um plano se realiza quando os resultados esperados são bem estimados, o caminho previsto é adequado e, ainda, quando a situação é bem compreendida.

Pode ser útil trabalhar com as seguintes perguntas: que opções você têm à sua frente? O que fará diferente daqui em diante? O que quer manter? O que quer abandonar? O que quer transformar? Como você pode assegurar que os erros do passado não se repetirão no futuro? Que passos você pretende dar para aplicar esta nova compreensão em sua ação cotidiana?



Como usar o ciclo da ação-aprendizagem

Reúna o grupo de pessoas que participou da experiência sobre a qual se quer refletir e aprender num local adequado para o trabalho. Providencie canetas piloto, papel de flip chart ou papel craft, fita crepe, papel sulfite e canetas em número suficiente para o grupo.

PASSO 1: AÇÃO

Convide os participantes a, individualmente, descreverem os fatos e circunstâncias ocorridos a partir da sua perspec-

tiva pessoal, de forma vívida e detalhada:

- O que aconteceu de fato? Em que ordem?
- Quem esteve envolvido?
- Quais eventos significativos marcaram a situação?
- Quais são os resultados das ações, atividades e eventos?
- Quais os sentimentos e reações vivenciados no desenrolar da situação?
- Que imagens melhor descrevem a situação?

Peça que compartilhem entre si suas observações e vá anotando-as no flip chart ou papel craft, lembrando ao grupo que não é necessário repetir o que outros colegas já disseram e acolhendo as diferentes percepções sobre o mesmo fato. Anote os sentimentos e pensamentos das pessoas, mas, por enquanto, evite que sejam feitas interpretações.

Esta fase do trabalho não envolve a discussão de diferentes pontos de vista: é apenas uma reconstrução do que efetivamente aconteceu.

PASSO 2: REFLEXÃO

Aqui se buscará compreender as razões, os porquês dos acontecimentos: é a fase de análise da situação, que envolverá reconhecer as diferentes perspectivas, as diferentes visões de cada participante sobre o que ocorreu. É nesta fase que cabe questionar os princípios em que a ação desenvolvida se baseou e os valores que ali se expressaram.

É importante, aqui, ajudar o grupo a ter abertura e acolhimento para ver e apreciar os acontecimentos sob novos e diferentes ângulos, apresentando perguntas que levem as pessoas a questionarem a forma e o conteúdo de suas ações.

Algumas sugestões de perguntas:

- Por que isso aconteceu assim?
- O que contribuiu para isso?
- Como os fatores se relacionam?

- Quais “forças” podem ser percebidas na ação realizada?
- Que aspectos se repetem?
- Quais padrões podem ser percebidos?
- Que valores e princípios orientaram as pessoas quando realizaram a ação?
- O que tende a acontecer se a situação não mudar?

PASSO 3: APRENDIZAGEM

Nesta etapa, o grupo deverá sair daquele caso específico, examinado, procurando reconhecer os padrões gerais que se manifestam em várias situações.

Nesse sentido, será interessante trabalhar com as seguintes perguntas:

- Que valores ou princípios podem ser úteis numa situação similar?
- Como você relaciona o ocorrido com outras experiências?
- Que outras relações você consegue estabelecer?
- Isto lhe faz recordar algo?
- O que isto sugere a você a respeito de sua ação cotidiana?
- Que tipo de situação o/a desafia?
- Como você tende a lidar com ela? O que você faria de forma diferente se estivesse numa situação semelhante no futuro?
- Como pode se preparar para isso?
- Precisa de algum tipo de ajuda? Como pode conseguí-la?

PASSO 4: PLANEJAMENTO

Aqui o grupo chega a uma etapa-chave do trabalho: a hora em que se efetivarão compromissos para alcançarem mudanças reais no futuro.

Para isso, procure ajudar o grupo a identificar o que quer fazer, o que quer fazer de forma diferente e o que quer

deixar de fazer. Proponha perguntas como:

- Que opções você têm à sua frente?
- O que fará diferente daqui em diante?
- O que quer manter? O que quer abandonar? O que quer transformar?
- Como você pode assegurar que os erros do passado não se repetirão no futuro?
- Que passos você pretende dar para aplicar esta nova compreensão em sua ação cotidiana?

Lembre-se de descrever as atividades, indicar responsáveis e prazos para cada uma delas e marcar outro encontro para, novamente, avaliar as ações. Isso feito, o grupo está pronto para uma nova ação, dando início, então, a um novo ciclo.

Reconhecer as próprias resistências

MUITAS PODEM SER AS FORMAS DE RESISTIR A ESSE CAMINHO DE APRENDIZAGEM A PARTIR DA PRÁTICA. UMA PRIMEIRA FORMA, MUITO COMUM, É PRIORIZAR SEMPRE A AÇÃO EM DETRIMENTO DA REFLEXÃO. Esse é o caso de muitas organizações sociais que cultivam a “cultura do fazer”. Preocupadas em atender às necessidades das suas comunidades, se esquecem de que, para melhorar esse atendimento, é preciso aprender com o que se está fazendo. Esta atitude pode esconder um medo de ver os problemas, de ver o que não está sendo alcançado com tanta atividade e que é necessário mudar.

O medo do fracasso pode tornar as pessoas resistentes à reflexão. Toda reflexão honesta torna as pessoas vulneráveis e, numa cultura que só valoriza o sucesso, é bem difícil dispor-se a perceber fracassos e receber críticas. No entanto, para que haja desenvolvimento, é preciso vencer essa resistência e ver o que não funciona como deveria. E para isso é preciso criar uma atmosfera de confiança e de segurança dentro das organizações e grupos de trabalho. Pode ajudar a organização, perguntar-se como vem aceitando os eventuais “erros” de sua equipe e, ainda, que tipo de ajuda proporciona para que a mudança seja

alcançada.

Por outro lado, é mesmo difícil ter objetividade para ver a si mesmo e as suas próprias experiências de uma forma diferente. Por isso que é bom contar com a ajuda dos colegas de trabalho. Eles podem nos ajudar a identificar e a quebrar as estruturas inconscientes que nos levam a fazer as coisas do jeito que fazemos.

Também damos um grande valor ao conhecimento pronto, que vem de fora. Queremos soluções simples e rápidas, mas não acreditamos em extrair aprendizados da nossa própria prática. Isso revela uma falta de autoconfiança que, na verdade, é um dos grandes impedimentos para iniciar uma reflexão. Aprender a conviver com perguntas é o primeiro passo para que se abram novos horizontes. Construir o “novo” significa deixar o que é “velho” e se apropriar de formas novas de fazer as coisas. Mudar exige a segurança íntima de que estamos diante de uma oportunidade e não de uma ameaça.

Coleção Caminhos para o desenvolvimento de Organizações da Sociedade Civil

Esta Coleção é composta por 50 folhetos com variados temas de apoio à gestão de Organizações da Sociedade Civil. Foi preparada pela equipe do Instituto Fonte e lançada em agosto de 2012. Está disponível de forma gratuita no site: www.institutofonte.org.br.

Esta publicação é parte dos materiais e atividades desenvolvidos no projeto “Empoderando pessoas e criando capacidades nas organizações da sociedade civil” que tem o objetivo de potencializar os resultados e impactos positivos gerados pelos projetos desenvolvidos por essas organizações, qualificando seus gestores em temas que envolvem desde a elaboração de projetos à prestação de contas, visando contribuir para gerar resultados que assegurem os direitos de crianças, adolescentes e jovens brasileiros, público-alvo dessas organizações, sobretudo aqueles em situação de vulnerabilidade.

O(s) autor(es) é(são) responsável(is) pela escolha e apresentação dos fatos contidos neste livro, bem como pelas opiniões nele expressas, que não são necessariamente as da UNESCO, nem comprometem a Organização. As indicações de nomes e a apresentação do material ao longo deste livro não implicam a manifestação de qualquer opinião por parte da UNESCO a respeito da condição jurídica de qualquer país, território, cidade, região ou de suas autoridades, tampouco a delimitação de suas fronteiras ou limites.

Esclarecimento: a UNESCO mantém, no cerne de suas prioridades, a promoção da igualdade de gênero, em todas suas atividades e ações. Devido à especificidade da língua portuguesa, adotam-se, nesta publicação, os termos no gênero masculino, para facilitar a leitura, considerando as inúmeras menções ao longo do texto. Assim, embora alguns termos sejam grafados no masculino, eles referem-se igualmente ao gênero feminino.

Coordenação geral: Flora Lovato | **Coordenação técnica:** Antonio Luiz de Paula e Silva

Equipe responsável: Alexandre Randi, Ana Bianca Biglione, Antonio Luiz de Paula e Silva, Arnaldo Motta, Flora Lovato, Gladys Cristina Di Cianni, Helena Rondon, Joana Lee Ribeiro Mortari, Lafayette Parreira Duarte, Luciana Petean, Madelene Barboza, Mariangela de Paiva Oliveira, Marina Magalhães Carneiro de Oliveira, Martina Rillo Otero e Sebastião Luiz de Souza Guerra.

Revisão ortográfica: Gladys Cristina Di Cianni | **Ilustrações:** Lia Nasser | **Design:** Disco Design

www.institutofonte.org.br



Um projeto

Em parceria com a



Organização das Nações Unidas para a Educação, a Ciência e a Cultura

PROGRAMA
PETROBRAS
DESENVOLVIMENTO
& CIDADANIA



GOVERNO FEDERAL
BRASIL
PAÍS RICO É PAÍS SEM POBREZA