

Conhecimento é poder?
VOCÊ APRENDEU ALGO NOVO ESSA SEMANA?
Você sabe o que são habilidades transferíveis?

A humanidade vive um período histórico magnífico: a era da difusão do conhecimento impulsionada pelas novas tecnologias após a popularização da internet. A democratização do conhecimento não tem barreiras geográficas, econômicas ou limitações temporais.

Por meio de vinte e cinco textos curtos e interdependentes sobre neurociências, comunicação e aprendizagem, *Conhecimento Líquido* sugere uma reflexão a respeito de como a aprendizagem pode contribuir para desenvolver pessoas e organizações. Comece algo novo: no século XXI, o aprendizado contínuo ao longo da vida é requisito básico para o sucesso em qualquer área.

“Este livro chega para, ao mesmo tempo, ajudar a organizar os conhecimentos sobre aprendizagem de uma forma singular, oferecer dicas práticas de um jeito simples e direto e provocar novas reflexões, ressignificando e potencializando a experiência de aprender ao longo da vida. Seja você profissional da área de educação, interessado no desenvolvimento humano ou, simplesmente, em aprender e desenvolver uma inteligência mais fluida para resolver novas questões, este livro é para você.”

Alexandre Santille (Sócio da TEYA)

Conhecimento Líquido

Copyright © 2020 da Starlin Alta Editora e Consultoria Eireli. ISBN: 978-65-5520-087-4

Todos os direitos estão reservados e protegidos por Lei. Nenhuma parte deste livro, sem autorização prévia por escrito da editora, poderá ser reproduzida ou transmitida. A violação dos Direitos Autorais é crime estabelecido na Lei nº 9.610/98 e com punição de acordo com o artigo 184 do Código Penal.

A editora não se responsabiliza pelo conteúdo da obra, formulada exclusivamente pelo(s) autor(es).

Marcas Registradas: Todos os termos mencionados e reconhecidos como Marca Registrada e/ou Comercial são de responsabilidade de seus proprietários. A editora informa não estar associada a nenhum produto e/ou fornecedor apresentado no livro.

Publique seu livro com a Alta Books. Para mais informações envie um e-mail para autoria@altabooks.com.br

Obra disponível para venda corporativa e/ou personalizada. Para mais informações, fale com projetos@altabooks.com.br

Erratas e arquivos de apoio: No site da editora relatamos, com a devida correção, qualquer erro encontrado em nossos livros, bem como disponibilizamos arquivos de apoio se aplicáveis à obra em questão.

Acesse o site www.altabooks.com.br e procure pelo título do livro desejado para ter acesso às erratas, aos arquivos de apoio e/ou a outros conteúdos aplicáveis à obra.

Suporte Técnico: A obra é comercializada na forma em que está, sem direito a suporte técnico ou orientação pessoal/exclusiva ao leitor.

A editora não se responsabiliza pela manutenção, atualização e idioma dos sites referidos pelos autores nesta obra.

Produção Editorial

Editora Alta Books

Gerência Editorial

Anderson Vieira

Produtor Editorial

Illysabelle Trajano

Juliana de Oliveira

Thiê Alves

Assistente Editorial

Laryssa Gomes

Marketing Editorial

marketing@altabooks.com.br

Editor de Aquisição

José Rugeri

j.rugeri@altabooks.com.br

Vendas Atacado e Varejo

Daniele Fonseca

Viviane Paiva

comercial@altabooks.com.br

Ouvidoria

ouvidoria@altabooks.com.br

Equipe Editorial

Adriano Barros

Ana Carla Fernandes

Ian Verçosa

Larissa Lima

Maria de Lourdes Borges

Leandro Lacerda
Keyciane Botelho
Paulo Gomes
Raquel Porto
Rodrigo Dutra
Thales Silva
Thauan Gomes

Revisão Gramatical

Diego Gonçalves
Fernanda Lutfi

Adaptação para formato e-Book

Joyce Matos

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP) de acordo com ISBD

0101c	Sahla Filho, Váler
Conhecimento Líquido: Incurso eletrônico: Insights sobre neurociência, aprendizagem e humanização organizacional / Váler Sahla Filho. - Rio de Janeiro: Alta Books, 2023.	
ISBN: 978-45-3369-267-4 (e-book)	
I. Neurociência. 2. Aprendizagem. 3. Humanização Organizacional. I. Título.	
000-447	CDD 612.8 CDU 612.8

Elaborado por Vagner Rodolfo da Silva - C12-67410

Rua Viúva Cláudio, 291 – Bairro Industrial do Jacaré
CEP: 20.970-031 – Rio de Janeiro (RJ)
Tels.: (21) 3278-8069 / 3278-8419
www.altabooks.com.br – altabooks@altabooks.com.br
www.facebook.com/altabooks – www.instagram.com/altabooks

**“Quando uma
criatura
humana
desperta para
um grande
sonho, e sobre
ele lança toda a
força de sua
alma, todo o**

**universo
conspira a seu
favor.”**

GOETHE

SOBRE O AUTOR

Valter Bahia Filho, natural de Salvador, é radicado em São Paulo desde 1998. Sua base de conhecimentos une artes cênicas e ciências humanas. É ator com DRT, palestrante e professor, além de especialista no desenvolvimento de habilidades socioemocionais em organizações de vários setores com atuação em todo o Brasil. Possui especializações em Psicologia Positiva, Neurociências aplicada à Aprendizagem, Comunicação Empresarial e Recursos Humanos. Valter também é um coach certificado, *Practitioner* em Programação Neurolinguística – PNL, e professor convidado de MBA no programa de pós-graduação de uma universidade particular, em São Paulo.

Missão pessoal: Contribuir para o crescimento do país por meio de programas de aprendizagem corporativa.

Visão: Ser referência em desenvolvimento humano e empresarial (*Soft Skills*).

Valores: Ética, Integridade, Respeito, Conhecimento, Transparência, Humanização, Empatia, Colaboração e Credibilidade.

Visite o perfil do autor no LinkedIn para conhecer suas palestras, workshops e treinamentos: *Valter Bahia Filho*

Contato: *valter.bahia@gmail.com*

**“É com o
coração que
se vê
corretamente;
o essencial
é invisível
aos olhos.”**

ANTOINE DE SAINT-EXUPÉRY

DEDICATORIA

Este livro é dedicado carinhosamente aos meus pais, senhor Valter da Silva Bahia e senhora Evanina Miranda Bahia, que me deram a vida e me ensinaram a viver com dignidade, força e paixão.

AGRADECIMENTOS

Agradeço:

À equipe da Editora Alta Books, que contribuiu para a realização deste livro. Ao Alexandre Santille, pelo belíssimo prefácio introdutório desta obra. Ao Roberto Koln e à Susana Zinner Koln (ambos *in memoriam*), amigos eternos e pessoas essenciais que influenciaram positivamente o meu crescimento pessoal e profissional. Ao Jean-Claude Bernardet, amigo e mentor de vida. Ao Antunes Filho (*in memoriam*), mestre teatral que contribuiu para minha investigação técnica, rigor estético, ampliação e aprofundamento cultural.

Agradeço ainda a todos os grandes pensadores que me inspiram de inúmeras maneiras: Paulo Freire, Rubem Alves, Cora Coralina, Stephen Covey, Mahatma Gandhi, Peter Drucker, Brian Tracy, Ram Charan, Daniel Goleman, Patrick Lencioni, Dale Carnegie, Malcolm Knowles, Sanjiv Chopra, Donald Kirkpatrick, Calhoun Wick, Roy Pollock, Andrew Jefferson e Carl Rogers.

E ao meu amigo-irmão, Evandro César Cruz.

**“Não é o
mais forte
quem
sobrevive,
nem o mais
inteligente,
mas o que
melhor se**

**adapta às
mudanças.”**

CHARLES DARWIN

PREFACIO POR ALEXANDRE SANTILLE

Conheço Valter há um tempo e sei da paixão que ele tem por aprender a aprender. Juntos construímos e entregamos vários programas de Educação Corporativa que, sem dúvida nenhuma, enriqueceram nossas experiências com o universo da aprendizagem e aumentaram nossa bagagem de conhecimento. Em cada novo desafio, vi como sua forma de pensar é capaz de conectar diversas áreas e temas para compor novas ideias e soluções.

Não à toa, esta coletânea de artigos reflete essa capacidade. Fazendo um *mix* inusitado entre Neurociência, Teatro e Comunicação, suas áreas de *expertise*, Valter consegue trazer uma visão única do processo de aprendizagem, baseada em sua rica trajetória como artista, desenvolvedor e eterno aprendiz.

É um prazer poder apresentar um trabalho que admiro e com o qual me identifico. Afinal, as ideias apresentadas aqui consolidam muito do que acredito sobre aprendizagem: não existe receita e sempre há espaço para descobrirmos novas formas de aprender. Ainda mais no atual cenário, que demanda como nunca a ampliação de horizontes e a busca em diversos campos para testar novas abordagens, levando à descoberta de novos ingredientes, combinações e aplicações, como Valter faz.

Desde que Zygmunt Bauman cunhou o conceito de “modernidade líquida” — que descreve um mundo caracterizado pela fluidez, leveza e por um contexto infinitamente mais dinâmico do que o mundo sólido e tangível — compreender que hoje o conhecimento também é líquido faz todo sentido. Em “tempos líquidos”, o volume de informações disponível aumentou tanto que não conseguimos assimilar tudo. E, mesmo que isso fosse possível, as informações precisariam ser filtradas e destiladas para fazer sentido.

Talvez por isso a própria estrutura do livro se apresente como um reflexo desse contexto mais fluido, natural e espontâneo. Partindo da Neurociência para mostrar como nossa mente aprende, fazendo conexão com a corrente da Aprendizagem Corporativa e desembocando no universo da Comunicação e Performance, Valter consegue nos trazer reflexões frescas, que nos relembram como é fundamental cada um estar conectado consigo mesmo, conhecer-se e incorporar as emoções no processo de aprendizagem.

Especialmente, o desafio da Aprendizagem Corporativa é abordado de forma inteligente, numa busca diferenciada por estratégias que otimizem no longo prazo o que pode ser alcançado por meio da aprendizagem, tanto para as pessoas como para as empresas.

Soma-se a isso tudo o potencial que a tecnologia tem para transformar e apoiar a aprendizagem. Afinal, seremos cada vez mais “*homo discens*” — o homem que aprende. Especialmente quando o homem aproveita todas as oportunidades que se apresentam, como Valter, que expressa muito bem esse desafio quando fala de propósito e *Lifelong Learning*, englobando toda atividade intencional de aprendizagem, formal ou informal, realizada com o objetivo de aperfeiçoar conhecimentos, habilidades e competências. Como Valter diz: “Com o anzol na mão, aprendi a pescar.”

O ponto alto deste trabalho se deve ao seu objetivo mais fundamental: ser útil, servir. Lembrando que ajudar as pessoas a serem mais conscientes de seus próprios processos de pensamento quando aprendem aumenta as chances de que consigam adquirir novas habilidades ao longo da vida.

Em suma, este livro chega para, ao mesmo tempo, ajudar a organizar os conhecimentos sobre aprendizagem de uma forma singular, oferecer dicas práticas de um jeito simples e direto, e para provocar novas reflexões, ressignificar e potencializar a experiência de aprender ao longo da vida.

Seja você profissional da área de educação, interessado no desenvolvimento humano ou, simplesmente, em aprender e desenvolver uma inteligência mais fluida para resolver novas questões, esse livro é para você.

Boa leitura!

Alexandre Santille

SUMÁRIO

Introdução

Parte 1

Aprendizagem e Neurociência: como as pessoas aprendem

- Neuroaprendizagem: nosso cérebro é um órgão social
- Neurociência como Estratégia em Aprendizagem
- Processo de neurociência em aprendizagem
- Drops sobre a Teoria Significativa da Aprendizagem
- Qual é o seu modelo mental?

Parte 2

Aprendizagem Corporativa

- Neurociência e aprendizagem corporativa
- Neuroaprendizagem organizacional
- Reflexões sobre a inteligência no processo de aprendizagem corporativa
- Funções Cerebrais em Aprendizagem Corporativa
- O cérebro em mutação influenciado pela aprendizagem corporativa
- A atenção no processo de aprendizagem corporativa
- Processos emocionais em educação corporativa
- Aprendizagem corporativa e memória
- Os números no processo de aprendizagem corporativa
- O poder da ressignificação nas equipes

Maneiras simples de aumentar a produtividade
Drops sobre o modelo de avaliação de Kirkpatrick

Parte 3

Comunicação e Performance

Teatro, cérebro e performance
Dez maneiras para se comunicar melhor
Os quatro objetivos básicos de uma apresentação
Com que roupa eu vou? — insights sobre a imagem profissional no mundo dos negócios
Autoestima e produtividade
Diversidade e inclusão
Liderando pelo propósito: o papel das lideranças

Parte 4

Encerramento

Bônus

artigo científico

Contribuições da neurociência para aprendizagem nas organizações
Aprendizagem e aprendiz — insights sobre o futuro

**“Conheça
todas as
teorias,
domine
todas as
técnicas,
mas, ao
tocar uma**

**alma
humana,
seja apenas
outra alma
humana.”**

CARL GUSTAV JUNG¹

INTRODUÇÃO

O ser humano vive a era do conhecimento. Conhecimento é poder. Comecei a construir minha identidade profissional a partir da arte, e assim foi possível desenvolver uma visão criativa do mundo e da potencialidade das relações humanas. Foi possível, ainda, reinventar-me a partir de novos conhecimentos. Posso dizer que minha alma é de eterno aprendiz.

A humanidade vive um período histórico maravilhoso: a era da difusão do conhecimento impulsionada pelas novas tecnologias e pela pós-popularização da internet. A democratização do conhecimento não tem barreiras geográficas ou limitações temporais. É possível aprender a qualquer hora do dia e em qualquer lugar. Esta é uma época repleta de abundância e novas oportunidades, na qual o conhecimento flui como um líquido por todos os lugares e em todas as direções.

Profissionais da aprendizagem, ou pessoas que dependem de outras para realizar seu trabalho, sem dúvida precisam compreender essa nova dinâmica das relações cognitivas interpessoais. As novas tecnologias vieram para somar e ampliar a inteligência humana. A dinâmica da troca de conhecimentos entre pessoas ganhou velocidade e fluidez. Felizmente, nenhum ser humano, por mais brilhante que possa ser, seria capaz de deter todos os conhecimentos do mundo. A humanidade é um grande mosaico de conhecimentos múltiplos e diversos em que o todo é maior que a soma das partes.

Você talvez possa aprender com os outros e os outros talvez possam aprender com você. Para isso, é preciso que o ser humano tenha disposição e abertura para aprender, desaprender e reaprender a aprender durante toda a sua vida.

A otimização do seu processo de aprendizagem dependerá basicamente de dois fatores. O primeiro é a utilidade que o novo conhecimento adquirido terá para você viver melhor. Ao reconhecer os benefícios da aprendizagem sua atenção ganhará foco. O segundo fator decisivo está na maneira com que você lida com o erro. Se o seu modelo mental for direcionado para o crescimento, é possível que você perceba no erro uma oportunidade de aprendizado. Mas, caso você acredite ser uma pessoa

inteligente, provavelmente ficará desapontada com os seus erros. Vou abordar a questão dos modelos mentais no capítulo intitulado *Qual o seu modelo mental?*

Mais do que nunca, é preciso ter consciência da importância da aprendizagem contínua durante a vida. As experiências profissionais tendem a ser cada vez mais diversificadas ao longo de uma carreira. Você sabe o que são *transferable skills*, ou habilidades transferíveis? Alguns exemplos: liderança, gestão do tempo, trabalho em equipe, criatividade, negociação e habilidade analítica, entre outras. A boa notícia é que, com elas na bagagem de vida, as pessoas estão cada vez mais preparadas para os novos desafios profissionais, independentemente da área de atuação.

No mundo contemporâneo de conhecimento líquido, o ser humano vive a era da heutagogia,² na qual a aprendizagem é autodirigida pelo indivíduo por meio do seu sistema de valores, proatividade e liderança pessoal. É o desenvolvimento e a atualização da capacidade de aprender a aprender. Algumas pessoas chegam a idades avançadas de uma forma em que é possível notar que não aprenderam quase nada da vida ou das relações humanas. Isso ocorre não porque elas não tivessem capacidade de aprender, mas porque provavelmente não estiveram abertas a aprender. Se alguém não estiver disposto, ou não quiser aprender, pode estar nas melhores universidades do mundo, porém pouco ou nada aprenderá. Por outro lado, pessoas que têm amor ao aprendizado verão uma oportunidade de aprender coisas novas em qualquer lugar que estejam. Para o ser humano aprender, é preciso estar aberto e querer aprender. Isso faz sentido para você? Penso que essa possa ser uma boa reflexão para você começar a leitura deste livro.

A troca de conhecimentos pode ocorrer de várias maneiras, seja pelo contato presencial entre pessoas — um bate papo qualquer, uma visita a um museu, um curso etc. — seja mediada por meios físicos ou digitais. No século XXI, o conhecimento está na palma das mãos. Uma pessoa pode aprender algo novo por um smartphone de várias maneiras:

podcasts, vídeos e blogs são alguns exemplos. Mas muitas pessoas ainda não perceberam conscientemente que o celular é um aparelho que se tornou uma ferramenta no processo de aprendizagem para aquisição de novos saberes. Como disse Maurício Benvenuto, as novas tecnologias desmaterializaram produtos como calculadoras, dicionários, despertadores, agendas etc.³ Nesse cenário, é possível perceber uma analogia com duas das quatro nobres verdades do Budismo: a imaterialidade e a impermanência da realidade.

A aprendizagem autônoma (*self-directed learning*) não necessariamente é individual, podendo ser estimulada no ambiente de trabalho com o objetivo de

levar à sabedoria e ao conhecimento. A persistência e a integridade levam à coragem, que, por sua vez, pode promover uma vida de prazer, engajamento e plenitude. O poder da transformação está no conhecimento e na sabedoria. Mas, para isso, é preciso aprender a lidar com as habilidades socioemocionais — aprender a lidar com as emoções. Convido você agora a me acompanhar de perto neste livro.

Então, vamos juntos.

Boa leitura!

Valter Bahia Filho

CONVENÇÕES USADAS NESTE LIVRO

Por meio de textos curtos e interdependentes, a leitura do livro *Conhecimento Líquido* poderá contribuir para gerar insights sobre o processo de aprendizagem humana tanto na esfera pessoal como no ambiente de trabalho. Com o objetivo de contribuir com a experiência de coautoria da obra pelo leitor, todos os textos foram escritos de modo que possibilita sua leitura interdependente. Uma dica simples que poderá aprofundar sua experiência de leitura aqui é: após ler cada texto, compartilhe o que você compreendeu com as pessoas próximas a você.

Tenho a intenção que cada indivíduo possa ter autonomia para começar sua leitura da obra onde melhor despertar sua curiosidade. Assim, é possível explorar e descobrir o livro de várias formas, podendo criar sua própria obra em uma experiência única. Se você, leitor, escolher criar uma sequência autoral de leitura, isso não comprometerá a compreensão da obra como um todo.

Um recurso que facilita esse processo é a utilização de referência cruzada: alguns trechos do livro trazem referências a outros com fácil identificação. Essa escolha foi embasada pela crença de que a aprendizagem é um processo ativo e autoral. Essa dinâmica de leitura não é uma regra, apenas uma sugestão. Caso você deseje conduzir a leitura na sequência que os temas estão organizados no livro, sinta-se à vontade.

Um breve alinhamento semântico: em certos pedaços no livro, ao referir-me às pessoas que trabalham nas empresas, na maior parte das vezes uso a palavra “funcionário” em vez de “colaborador”, pois pode aproximar mais da realidade e assim está denominado na Consolidação das Leis do Trabalho CLT, no Brasil. Uso o termo “aprendizagem empresarial ou corporativa” para referir-me a treinamentos

**“Primeiro,
ignoram
você.**

**Depois, riem
de você.**

combatem

**você. Então,
você**

**“O sucesso
vem como
resultado do
desenvolvimento
de nosso
potencial”.¹**

JOHN C. MAXWELL

PROCESSO DE NEUROCIÊNCIA EM APRENDIZAGEM

No ambiente de ensino e aprendizagem, faz diferença a criação e a utilização de locais com poucos estímulos distraidores. Alguns cuidados podem ajudar a controlar sua atenção e a fortalecer sua determinação para executar tarefas importantes. Por exemplo, a tecnologia deve ser uma ferramenta dominada pelo ser humano, não o contrário. Um estudo² a respeito da distração digital realizado pela Universidade da Califórnia (UCLA) e publicado no *The Wall Street Journal* concluiu que, a cada interrupção (como um *plin* que acusa uma nova mensagem no WhatsApp), o cérebro humano demora em média 23 minutos para voltar a focar a tarefa que estava sendo desenvolvida com o mesmo grau de concentração e produtividade. Uma dica prática é deixar o celular fora do alcance visual, pois até mesmo a luminosidade da tela do aparelho pode desconcentrar o cérebro condicionado pelo hábito de checar mensagens periodicamente.

De maneira semelhante, isso ocorre quando a mente entra no estado mental de *flow*, ou fluxo. Esse é um estado em que a pessoa está totalmente imersa no processo da atividade que está fazendo. O conceito de estado de *flow* foi desenvolvido pelo psicólogo Mihaly Csikszentmihalyi.³ Quando você deseja vivenciar uma experiência mental intensa, alguns comportamentos poderão favorecer sua produtividade. Isso vale apenas para aprendizagem ou para a vida? Sim, vale para a vida.

Um detalhe importante é que o cérebro estará disposto a processar o que percebe como significativo e gratificante. É fundamental que os participantes de um

**“A mente
que se abre
a uma nova
ideia jamais
voltará ao
seu
tamanho
original.”**

*image
not
available*

NEUROCIÊNCIA E APRENDIZAGEM CORPORATIVA

Uma reflexão sobre a química do cérebro produtivo². No projeto conhecido pelo codinome Aristóteles, em homenagem ao pensamento filosófico grego que “o todo é maior do que a soma das partes”, psicólogos, estatísticos e engenheiros dedicam-se a uma das metas mais ambiciosas do Google: entender e explicar a química de equipes que dão bons resultados. O economista e neurocientista Paul Zak,³ diretor do Centro de Estudos em Neuroeconomia na Universidade de Claremont, estuda desde 2001 a relação do hormônio ocitocina — estimulado em equipes nas quais os integrantes confiam uns nos outros — com o aumento da criatividade, da capacidade de colaboração e da disposição em ajudar a empresa. Paul Zak descobriu que a ocitocina é a base das relações de confiança. Essa descoberta vai ao encontro do princípio das necessidades básicas do ser humano, difundido pelo psicólogo Abraham Maslow⁴ nos anos 1950, a Pirâmide de Maslow. Segundo o psicólogo, as necessidades básicas são: fisiológicas, de segurança, sociais, estima e de realização pessoal. Segundo o autor americano Patrick Lencioni,⁵ a primeira disfunção em uma equipe é a falta de confiança entre os membros. Em essência, a origem disso está no fato de as pessoas não se permitirem mostrar suas vulnerabilidades.

A aprendizagem empresarial abrange mais do que a capacitação e a qualificação dos funcionários de uma organização. Se pensarmos de maneira mais ampla, é possível dizer que objetiva desenvolver talentos individuais em uma estrutura organizacional moderna, contribuindo para elevar a excelência de serviços e

**“A melhor
maneira de
prever o
futuro é
criá-lo.”**

PETER DRUCKER¹

REFLEXÕES SOBRE A INTELIGÊNCIA NO PROCESSO DE APRENDIZAGEM CORPORATIVA

Embora o conceito de inteligência tenha variado ao longo do tempo e do espaço, a inteligência pode ser considerada como a habilidade de se adaptar ao ambiente e aprender com a experiência. Isso é coisa da vida. É muito usual algumas pessoas falarem algo do tipo: “eu apanhei muito da vida até o dia em que aprendi a lição; agora eu mudei, não apanho mais.” As pessoas dizem isso com um certo orgulho, e realmente faz sentido. Só aprendemos quando mudamos o nosso comportamento.

Charles Darwin² é considerado o pai da Teoria da Evolução das Espécies.³ Para ele, “não é o mais forte quem sobrevive, nem o mais inteligente, mas quem melhor se adapta às mudanças”. Tenho uma pergunta: Você acha possível dissociar o

**“Visão é a
arte de
enxergar
coisas que
são
invisíveis
aos outros.”**

JONATHAN SWIFT¹