

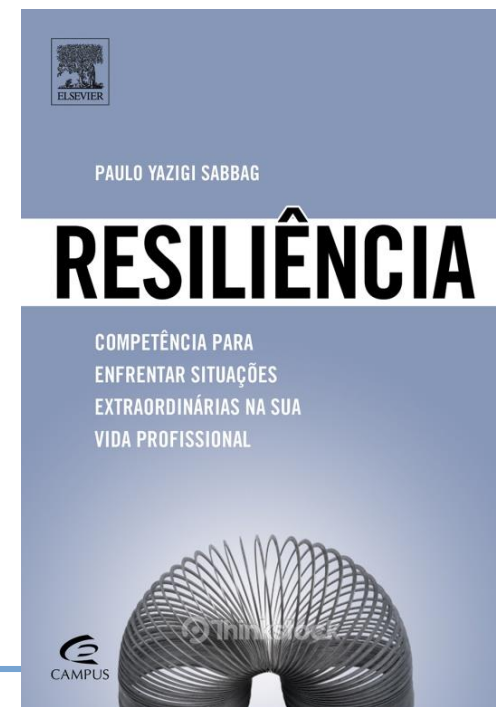
Como formar  
EDUCADORES  
INTERNOS?

UNIMETRO  
11 Setembro 2015

Quem sou?

## Paulo Yazigi Sabbag

- Doutor pela Fundação Getulio Vargas
- Mestre e Engenheiro pela Politécnica da USP
- Consultor desde 1993 - [www.sabbag.info](http://www.sabbag.info)
- Professor da FGV desde 1988 e da FDC
- Autor dos Livros:





## EDUCADORES INTERNOS:

- Reconhecidos pela *expertise* e pelo *saber prático*
- Agentes da Gestão do Conhecimento
- Promotores do compartilhamento e da cooperação

# Por que fracassamos em criar “multiplicadores internos”

---

1. Se “conhecimento é poder”, poucos admitem compartilhar seus conhecimentos
2. Se um “multiplicador” é apenas repetir o que se conhece, não o consideramos possuidor de conhecimentos singulares e relevantes para a organização
3. Se é um agente do conhecimento, é preciso um “salto” para que seja transformado em um verdadeiro EDUCADOR
4. Se a organização cultiva EDUCADORES INTERNOS, ainda resta conciliar sua atuação profissional com esse novo papel

# 1. De fato compartilhamos conhecimentos relevantes?

Ideologia da Solidariedade	Fatores	Ideologia de Mercado
<i>Compartilho porque reconheço a interdependência e o esforço coletivo</i>	<b>RECONHECIMENTO</b>	<i>Compartilho em troca de reconhecimento</i>
<i>Compartilho porque trato os outros como quero ser tratado</i>	<b>RECIPROCIDADE</b>	<i>Compartilho porque posso precisar em outro momento</i>
<i>Compartilho porque sou comprometido com o sucesso da organização e da sociedade</i>	<b>ALTRUÍSMO</b>	<i>Compartilho porque ajudo a quem precisa, nada me custa</i>

- Em ambiente competitivo das carreiras, profissionais só compartilham seu conhecimento se houver estímulo verdadeiro
- A cultura da organização pode favorecer ou prejudicar
- Sem estímulo, o processo é restrito e perecível

# De fato compartilhamos conhecimentos relevantes?

---

Estratégias para criar ambiente favorável ao EDUCADOR INTERNO:

- Estabelecer sistemas e processos de RECONHECIMENTO
- Valorizar o ALTRUÍSMO, defendendo a causa da Gestão de Conhecimentos como vantagem estratégica de criação de valor
- Propiciar oportunidades para a RECIPROCIDADE:
  - Valorizando o trabalho em equipes (*teamwork*), para isso educando gestores em formação de equipes (*team building*)
  - Educando o pessoal SENIOR para praticar mentoria e *coaching* para os NOVATOS (trainees, estagiários e recém-contratados)
  - Educando os gestores para atenuar seu papel de comando-e-controle, substituindo pelo papel de Líder Educador

# Prisões Culturais em Organizações

<b>Prisões culturais:</b>	<b>Efeito:</b>
<i>Ode às tradições</i>	A nostalgia do “ <i>naquele tempo</i> ” ou de “ <i>quando tudo começou</i> ” remete o conhecer ao passado. Pedro Nava dizia: “ <i>é como dirigir um automóvel olhando apenas pelo espelho retrovisor</i> ”
<i>Síndrome do “foi criado aqui”</i>	Só tem valor aquilo que foi forjado na própria organização. Leva a organização a desprezar alianças. Também tende a desprezar o conhecimento de consultores e da universidade. É preciso sempre “ <i>reinventar a roda</i> ”, consideram
<i>Apologia do consultor</i>	Só tem valor o conhecimento externo. Copia-se o que as organizações de excelência praticam, sem uma adaptação criteriosa. Ao invés de procurar ou de estudar o assunto, optam por atrair consultores. Podem “comprar” panacéias
<i>Meritocracia</i>	“ <i>Qual é a sua patente?</i> ” O compartilhamento de conhecimentos limita-se aos escalões elevados da organização ou aos portadores de diplomas (de MBA inclusive)
<i>Temor de mudanças</i>	Aparece nas seguintes frases assassinas: “ <i>se não está quebrado... não conserte!</i> ”; “ <i>não faça marola</i> ”; “ <i>não invente... nós sempre fizemos assim!</i> ”; “ <i>nós já tentamos isso antes</i> ” e o popular “ <i>em time que está ganhando não se mexe</i> ”
<i>Neofobia</i>	Medo de tudo o que é novo: “ <i>enquanto não for testado e comprovado, não serve para nós</i> ” ou “ <i>vamos apostar só naquilo que funciona</i> ”. A repulsa à inovação limita o alcance de projetos: “ <i>aqui não há lugar para experiências</i> ”
<i>Tecnofilia</i>	Só o conhecimento técnico e as carreiras técnicas são valorizadas. Tudo o que é ligado à atividade-fim da organização é considerado nobre, desprezando as meio. É como em uma guerra focar o <i>front</i> sem considerar a <i>retaguarda</i> .
<i>Aversão a redes</i>	A organização nega a existência de comunidades de praticos e se percebe como uma fortaleza murada, imune às relações externas. Desprezando redes, torna-se isolada.
<i>Paranóia</i>	Quando tudo é considerado confidencial, nada pode ser compartilhado. Cria-se um clima de sigilo, de proteção do conhecimento hostil ao conhecimento organizacional.

# Para conduzir a Mudança Cultural

---

- Discurso sincero de dirigentes, em todas as oportunidades
- Reconhecimento público de práticas consoantes com a mudança pretendida
- Valorização dos *champions*: aqueles que aderem precocemente aos novos comportamentos e podem tornar-se referência e disseminadores
- Criação de fóruns para que os artefatos culturais tornem-se tangíveis, já que ninguém os percebe: *se alguém algum dia inventou a água, certamente não foi um peixe!*
- Reforço de comunicação, e...
- Repetição, repetição, repetição!



## 2. Multiplicador ou Educador?

- Produtos do conhecimento podem ser “multiplicados”: normas, leis, “memórias vivas” e hipertextos
- Mas o conhecimento, em si, é *tácito*:
  - *Quem o possui não sabe que o possui*
  - *Quem o tem, não sabe como adquiriu*
  - *Como nunca está pronto e acabado, sempre fica a impressão de que falta alguma coisa*



# Constatações

- *Sempre se sabe mais do que se diz saber*
- *Conhecimento tácito não pode ser roubado nem copiado – é fonte de vantagem comparativa*
- *Conhecimento tácito é produzido, não pode ser transferido – não se impõe, só se recebe voluntariamente*
- *Conhecimentos tácitos crescem com o uso – é o único ativo que não deprecia*
- *É o único ativo que quando se partilha, se soma*

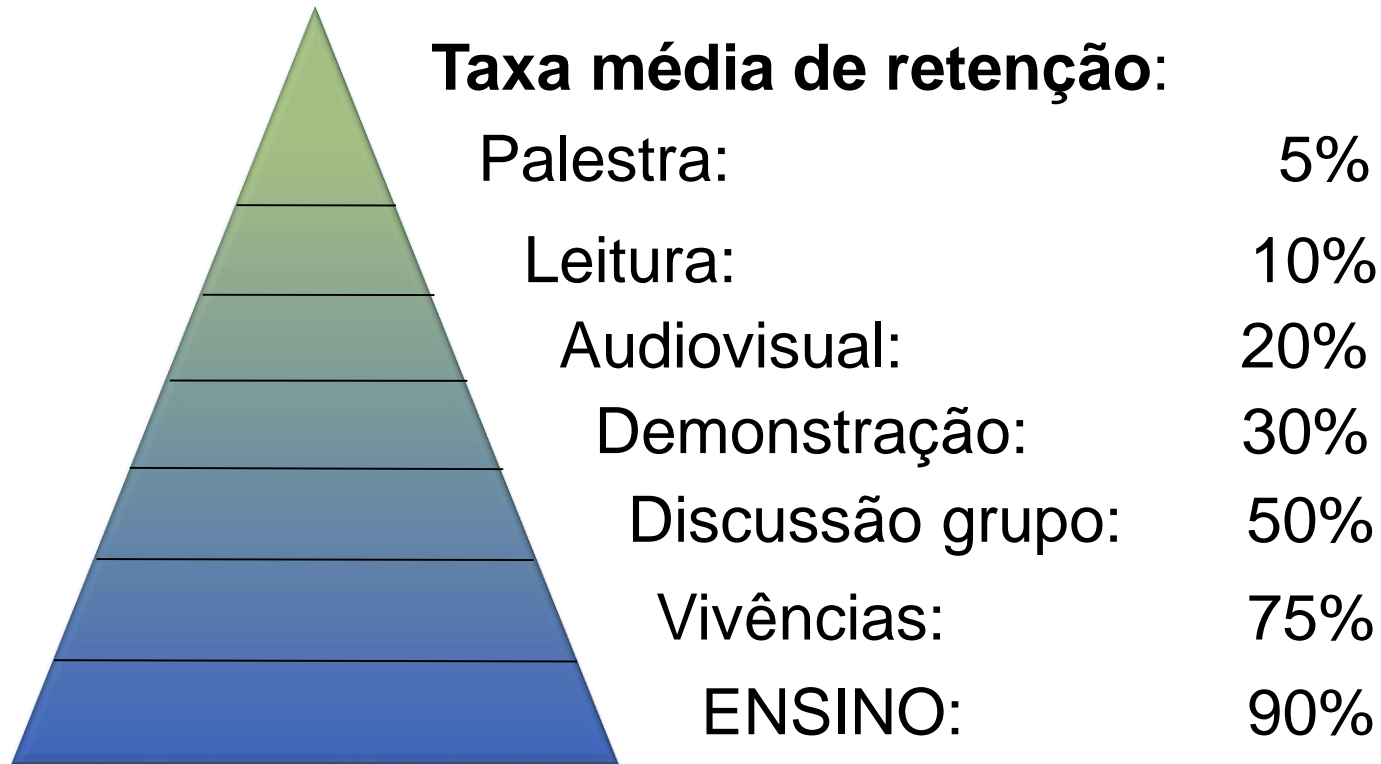
**O verdadeiro EDUCADOR INTERNO sabe que quando compartilha, soma novos conhecimentos**

# 3. Como transformar *experts* em EDUCADORES?

---

1. Perícia é “saber fazer” (*know-how*) – o primeiro desafio é criar o “saber porquê” (*know-why*) e o “saber com quem” (*know whom*) – *requer visão estratégica e sistêmica, que só se obtém com a ajuda de lideranças*
2. O segundo desafio é escolher o veículo para o compartilhamento de conhecimento – *requer compreender diferenças entre: Artigo Técnico, Palestra, Curso Presencial, e-learning, oficina ou laboratório*
3. O terceiro desafio é escolher o modelo educacional – *requer compreender diferenças entre: Preleção, Exposição Dialogada, Indagações (Maiêutica), Estudo de Caso, Oficina, Pesquisa Orientada ou Projeto Supervisionado*
4. O quarto desafio é a *produção* da educação, planejando sua *realização*

# Pirâmide da Aprendizagem



Fonte: NTL – National Training Laboratories, Bethel, Maine, 1960

# EDUCADOR INTERNO é Professor?

---

O desafio de compartilhar conhecimentos:

- Transmitir conhecimento com propriedade e na medida
- Conquistar o ouvinte
- Ouvir a necessidade do outro
- Fazer com prazer e espontaneidade
- Tem que ter planejamento para entregar o conhecimento na medida certa
- *Qual a importância de minha experiência para o outro?*
- Linguagem é importante
- Como colocar “confete” para que os outros me enxerguem
- Citar exemplos, analogias
- *Como lidar com audiência que não quer aprender?*
- Saber escolher o momento certo de transmitir sua experiência
- Enxergar as dificuldades, fazer a equalização e nivelar as aprendizagens
- Passar o que sabe com humildade, colocando-se no lugar do outro

**Educador Interno não tem a mesma credibilidade de um Professor externo!**

---

# Segredos da Educação Excelente

---

- **Some emoção e sentimento:** demonstre sua crença e credibilidade; evoque emoções e sentimentos afins, úteis para a aprendizagem; ative a memória dos participantes
- **Some casos, exemplos, jogos:** facilita a compreensão e interpretação; quando o público participa, seu aprendizado é maior e mais genuíno
- **Deixe perguntas no ar:** a boa educação não conclui, abre espaço para desdobramentos futuros; perguntando, o educador tira o público de sua *zona de conforto*; a simples indagação estimula o público, e o faz sentir que não há verdades absolutas ou dogmas
- **Crie divertimento:** aprender de outro modo é penoso; com humor, entusiasmo e ânimo positivo, o educador ajuda a criar a mesma condição, que favorece a aprendizagem

# Roteiro da ação educacional

---

## 1. Introdução

- Chama a atenção
- Estimula o interesse e motivação
- Define o propósito (ambição) da educação
- Prevê a lição (antecipa ou fornece “pistas”)

## 2. Corpo

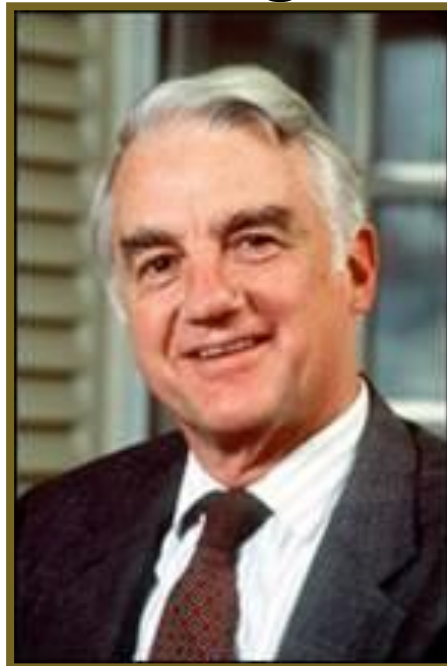
- Relembra conhecimentos prévios
- Processa informação (exposição e/ou descoberta)
- Aplica estratégias de aprendizagem (anotações, mapas mentais, busca de referências)
- Exercita habilidades e conhecimentos dos participantes
- Avalia e coleta *feedback*

## 3. Conclusão

- Revê a lição (*wrap up*)
- Motiva a continuar aprendendo (incita à aplicação futura daquilo que foi aprendido)

---

**“Se você acha a educação cara,  
experimente a ignorância.”**



Derek Bok, Reitor de Harvard (1971-1991)