

COMO TRANSFORMAR A APRENDIZAGEM PARA INCREMENTAR A PERFORMANCE?



Aplicação "On-the-Job" da aprendizagem antes, durante e após a formação

Otimização do tempo dedicado à aprendizagem e da relação entre o investimento na formação e os resultados obtidos

Consolidação das competências e do compromisso dos formandos após a formação



cegoc.pt





ÍNDICE

- Introdução p.3
- Como potenciar a transferência da aprendizagem para o contexto de trabalho? p.4
- Quais as condições a salvaguardar para que ocorra uma efetiva transferência da aprendizagem? p.9
- Conclusão p.12



INTRODUÇÃO

A aplicação da aprendizagem “On-the-Job” é o processo através do qual, em contexto real de trabalho, os formandos colocam em prática novos hábitos, competências e comportamentos, aumentando desta forma a sua eficácia e *performance*.

Para que esta abordagem seja verdadeiramente eficaz, os colaboradores devem:

- Possuir ferramentas que facilitem a implementação, através da utilização de soluções digitais inovadoras, que realmente espelhem situações profissionais quotidianas e que facilitam o processo de aprendizagem;
- Compreender que a aplicação “On-the-Job” da aprendizagem ocorre não só após uma sessão de formação “formal”, mas também antes e durante o percurso de aprendizagem;
- Estar intrinsecamente motivados e ousar assumir riscos, mantendo-se dispostos a experimentar e a incorporar as melhores práticas internacionais de aprendizagem *online* em contexto real de trabalho.



COMO POTENCIAR A TRANSFERÊNCIA DA APRENDIZAGEM PARA O CONTEXTO DE TRABALHO ?



Podemos facilmente imaginar situações, em contexto real de trabalho, de aplicação da aprendizagem adquirida após uma sessão de aprendizagem presencial, classe virtual ou percurso digital. Mais difícil é compreender que isto também pode ocorrer mesmo antes de uma primeira sessão formativa.

É fundamental que a transposição da aprendizagem para contexto real de trabalho seja feita de forma regular e contínua ao longo do tempo – não só para permitir que os participantes se mantenham empenhados enquanto verificam os resultados da sua aprendizagem, mas também para evitar “escalar uma montanha” de novos hábitos e comportamentos a implementar na rotina de trabalho após uma sessão formativa.

De seguida, apresentamos-lhe algumas técnicas para potenciar a transferência da aprendizagem para o contexto real de trabalho, que pode implementar antes, durante e depois de um percurso de aprendizagem.

ANTES DA FORMAÇÃO: COMEÇAR A PRATICAR O MAIS CEDO POSSÍVEL

Antes da sessão de formação, os participantes já enfrentam dificuldades e problemas que têm de resolver sozinhos. Estas situações são excelentes oportunidades de colocar em prática algumas das suas competências recém-descobertas em ambiente de trabalho.

Como maximizar estas as oportunidades?

- **Identifique momentos de aprendizagem no contexto profissional diário.** Ajude os formandos a identificar todos os momentos em que podem aprender, treinar e adquirir novas competências. Esta é uma forma de os ajudar a perceber se estão no caminho certo para a implementação em contexto real de trabalho da aprendizagem adquirida!
- **Proponha a resolução de casos práticos antes da formação.** Introduzir exemplos de simulação e exercícios com impacto antes da sessão de formação permite que os formandos identifiquem as suas necessidades reais em relação ao percurso de aprendizagem, nomeadamente as competências que já possuem e as áreas de atuação que desejam melhorar.





DURANTE A FORMAÇÃO: APOIAR A EFETIVA APLICAÇÃO DA APRENDIZAGEM E RESOLVER CASE STUDIES COM SITUAÇÕES REAIS DE TRABALHO



O tempo passado em grupo durante a formação não deve focar-se apenas na compreensão de novos conceitos. Deve também permitir que os participantes coloquem em prática tudo aquilo que aprenderam. Existem três tipos de práticas que ajudam a transferir eficazmente o Saber para o Fazer em contexto real de trabalho.

- **Incorporar momentos de aprendizagem social para incentivar a resolução de situações em grupo.** Estas interações sociais são cruciais para a aprendizagem, pois cada formando tem a oportunidade de apresentar e explicar o seu problema, podendo todos os elementos examinar diferentes pontos de vista e procurar em conjunto a melhor solução. Existem três exemplos de dinâmicas coletivas que podem ser utilizados:
 - **Role-playing.** Em vez de um caso prático, os formadores apresentam um exercício de simulação com base numa situação vivenciada por um participante. Esta dinâmica é extremamente útil, pois permite que os participantes descrevam a sua experiência aos demais e depois desempenhem o papel da outra pessoa em vez do seu próprio papel, aumentando, assim, a compreensão que possuem acerca da situação.
 - **Speed co-development.** Com base num *briefing* com um cronograma definido e cuidadosamente controlado e acompanhado, os participantes desempenham o papel de consultores e apresentam as melhores soluções possíveis para resolver um problema vivido na empresa.
 - **Feedback estruturado.** Durante a sessão de aprendizagem, o facilitador esclarece os pontos fortes e as áreas de melhoria dos participantes, ajudando-os a identificar as competências a serem aplicadas quando regressarem ao seu ambiente de trabalho.



- **Antecipar situações e planejar ações futuras.** Identifique oportunidades de aplicação da aprendizagem em situações reais de trabalho e que ocorram num futuro próximo. Para tal, existem duas práticas particularmente eficazes:
 - **Passar dos problemas aos objetivos.** Os participantes identificam as dificuldades vivenciadas durante a sua atividade profissional diária e, em seguida, formulam os objetivos que gostariam de alcançar em contexto real de trabalho.
 - **Fazer perguntas sobre a transferência da aprendizagem para o contexto real de trabalho.** O moderador apresenta um conjunto de perguntas aos formandos, ajudando-os a refletir sobre o que é “útil implementar no contexto de trabalho” versus o que é “útil recordar”.
- **Utilizar ferramentas operacionais.** Aplique as técnicas adquiridas a situações reais do quotidiano, iniciando a transferência da aprendizagem durante a própria sessão de formação (Exemplo: numa formação em Gestão de Projetos, desafie os participantes a planejar um projeto atual, com o apoio do formador).

Todas estas práticas são desenhadas para agilizar e diminuir o *gap* de tempo existente entre a aprendizagem e a sua transferência para o local de trabalho.



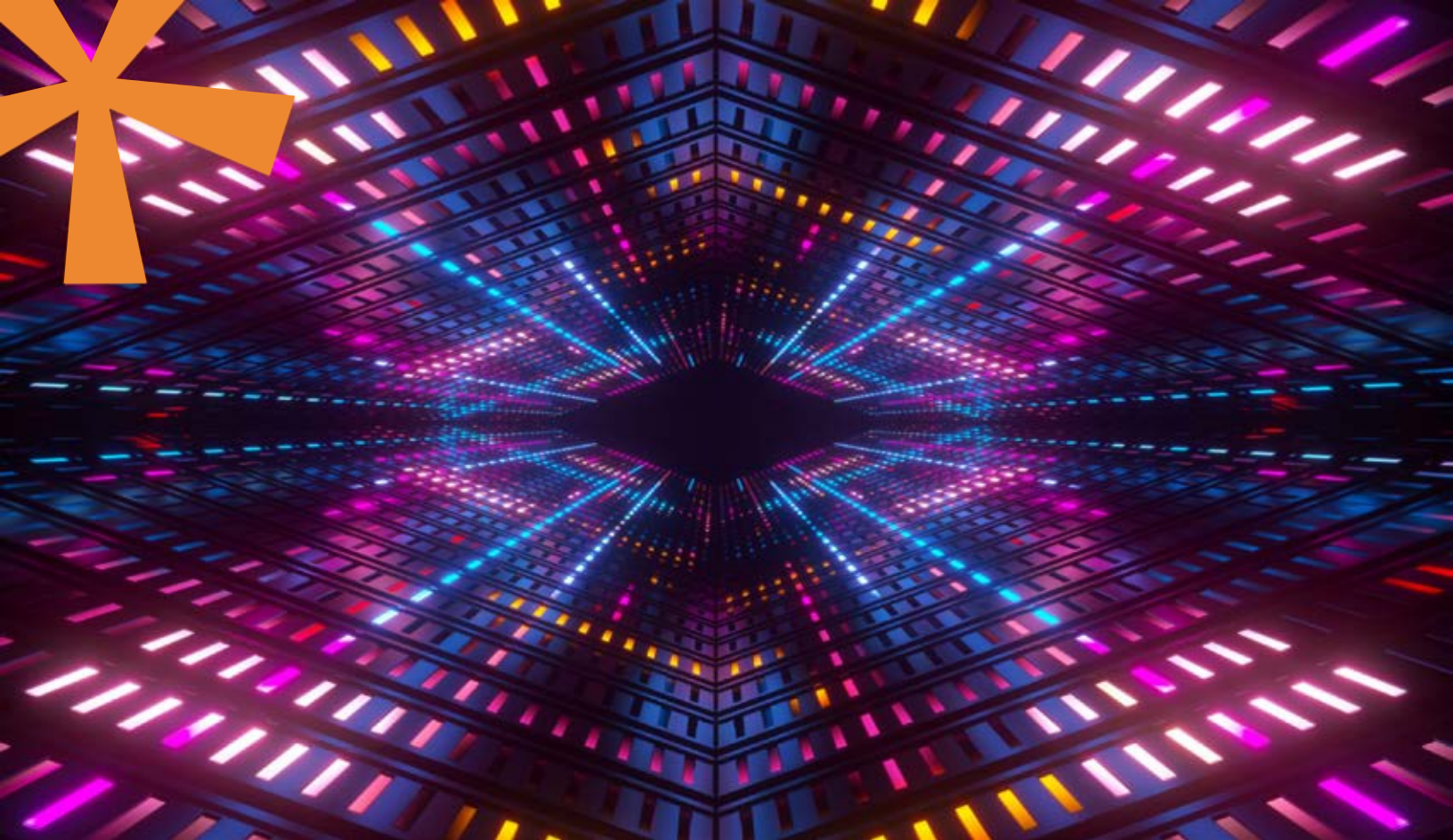
APOIAR OS PARTICIPANTES NO DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS A LONGO PRAZO

Uma vez terminada a formação em sala, os formandos regressam à empresa e são muitas vezes confrontados com “velhas” rotinas profissionais. Para maximizar o impacto do investimento realizado nos resultados de negócio, é necessário desenvolver percursos de aprendizagem que forneçam aos participantes recursos que facilitem e acelerem a transferência da aprendizagem para o contexto “On-the-Job”.

- **Worksheet**, reports, guias práticos e resumos do conteúdo-chave transmitido durante a formação permitem compreender rapidamente o que é mais útil em determinada situação profissional. O facto destas ferramentas terem uma forte componente visual (imagens, esquemas...) ajuda a aumentar a sua eficácia.
- **Recursos digitais disponíveis online.** Focados mais na aprendizagem e no treino do que na aquisição de conhecimentos, permitem aos participantes aplicar as competências em ambiente seguro, obtendo *feedback* imediato. Desta forma, criamos melhores condições para assegurar a transposição gradual das novas competências para as suas atividades profissionais.
- **Tutoriais à distância, e-coaching e aulas virtuais de feedback** permitem que os participantes ultrapassem obstáculos e mantenham uma elevada motivação durante a aplicação e transferência da aprendizagem para o seu contexto e organização.

- **Aprendizagem social.** Desenvolva e fomenta comunidades de prática: comunidades que discutam a aplicação em contexto de trabalho da aprendizagem e onde os participantes possam partilhar desafios, progressos, ferramentas e a evolução dos seus planos de ação (desafios de curto prazo – 1/2 semanas – através dos quais os formandos estabelecem metas realistas e dão o passo mais difícil... o primeiro!).
- **Programas de reforço a longo prazo.** Envie notificações ocasionais via e-mail ou SMS para encorajar os participantes à transferência quotidiana das novas competências para o seu contexto de trabalho e utilize estratégias de micro-aprendizagem (divisão de um conteúdo em várias unidades básicas, de forma a facilitar a micro-prática, ou seja, a prática diária).

A combinação de atividades independentes com atividades que implicam interação humana (formador, outros participantes e *managers*) permite manter, e em alguns casos até aumentar, a motivação ao longo do tempo.



QUAIS AS CONDIÇÕES A SALVAGUARDAR PARA QUE OCORRA UMA EFETIVA TRANSFERÊNCIA DA APRENDIZAGEM?



Embora existam muitas formas de incrementar a transferência da aprendizagem para o contexto real de trabalho, existem três condições que devem ser consideradas:

O COMPROMISSO DOS PARTICIPANTES É FUNDAMENTAL

Se queremos que os participantes corram riscos e saiam da sua zona de conforto, mudando as suas práticas habituais, temos de obter o seu compromisso! O percurso de aprendizagem deve ser adequado e aceite por todos, para que seja realizado com interesse e compromisso, sendo claro para qualquer participante quais os benefícios e objetivos que se pretende alcançar.

Envolver os participantes significa integrar os seguintes aspetos:

- **Autodeterminação.** Os participantes devem encontrar a sua própria motivação intrínseca para serem proativos, estarem atentos e processarem a informação. Para que tal ocorra, pode, por exemplo, convidar os participantes a co-construírem e personalizarem o seu próprio percursos de aprendizagem.
- **Reconhecimento e valorização da formação.** A formação deve permitir a concretização de objetivos e evidenciar a relação entre o esforço exigido e os resultados alcançados. Para tal, os participantes têm de compreender o valor da aprendizagem proporcionada e como esta pode ajudá-los a alcançar as suas metas, mediante a relação entre o esforço que lhes é exigido e os resultados que poderão obter.
- **Sentimento de eficácia pessoal.** A consciência regular e contínua do caminho percorrido e daquele que falta percorrer é essencial, pelo que é importante dar *feedback* e apoio regular aos participantes, salvaguardando também que definem metas de aplicação da aprendizagem em contexto real de trabalho que permitam acumular “pequenas vitórias” ao longo do percurso de aprendizagem.



É NECESSÁRIO UM NÍVEL MÍNIMO DE FORMAÇÃO EM CONTEXTO FORMAL

É importante ter em mente que, para que ocorra a transferência da aprendizagem para o local de trabalho, é necessária uma quantidade “mínima” de aprendizagem formal. Por exemplo, se alguém for à China com a ambição de aprender chinês sem nunca ter feito cursos de chinês na sua vida, existe uma grande probabilidade de acabar a falar... Inglês!

É, portanto, indispensável intercalar momentos de transferência da aprendizagem para o contexto real de trabalho com etapas de apropriação de conteúdo e competências.

É ESSENCIAL CRIAR AMBIENTES EM QUE SEJA SEGURO CORRER RISCOS

Os *managers* podem incentivar os participantes a correr riscos. O processo de aplicação da aprendizagem em contexto real de trabalho é feito de experiências e sucessos, mas também de erros e fracassos. Ao permitir que os seus colaboradores ajam por tentativa e erro – assumindo riscos – e ao fornecer-lhes *feedback* apropriado, os *managers* aumentam a capacidade das suas equipas de tomar decisões e promovem a transferência da aprendizagem em cada um dos seus colaboradores.



“ François Debois, Innovation Manager, Cegos

A formação está frequentemente associada a uma componente “formal” e teórica, quer seja presencial, digital ou através de classes virtuais. No entanto, as soluções apresentadas pelo Grupo CEGOS vão mais além: transformam os momentos de aprendizagem face-to-face numa oportunidade única de discussão e partilha entre pares e, acima de tudo, de aplicação concreta dos conteúdos formativos em situações profissionais.

Esta nova realidade implica naturalmente algumas mudanças, nomeadamente ao nível dos nossos especialistas e consultores:

- *O nosso sucesso depende da nossa capacidade de levar os participantes a estarem conscientes dos seus próprios recursos e da sua capacidade de transferir o que aprenderam durante a formação para o seu contexto real de trabalho;*
- *Alguns participantes sabem muito mais do que nós, o que pode ser um desafio!*
- *O nosso objetivo não é apenas formar os participantes, é fazer com que estes coloquem em prática tudo aquilo que aprenderam durante o percurso de aprendizagem e, acima de tudo, que queiram continuar a evoluir ao longo do tempo!*



CONCLUSÃO

Hoje, apoiamos verdadeiramente os profissionais na transferência contínua de comportamentos e competências; e as sessões de formação deixaram de ser a única forma de adquirir conhecimento. Os novos percursos de aprendizagem incorporam agora oportunidades reais de implementação ou preparação para a implementação da aprendizagem em contexto real de trabalho, “On-the-Job”. Compostos por momentos a montante a jusante das sessões de formação presencial, oferecem excelentes plataformas e ferramentas de compreensão, experimentação e incorporação de novas práticas de trabalho a longo prazo.

Além disso, o seu *design* pedagógico prevê o reforço do compromisso dos participantes, a personalização dos percursos de aprendizagem e o desenvolvimento de ambientes seguros, condições fundamentais para incrementar a transferência da aprendizagem para o local de trabalho e aumentar significativamente a *performance* de equipas e organizações.



A CEGOC REINVENTA A EXPERIÊNCIA DE APRENDIZAGEM PARA INCREMENTAR A PERFORMANCE

A CEGOC pertence ao Grupo Internacional CEGOS, líder internacional em Transformação e Desenvolvimento das pessoas nas organizações, que opera nos 5 continentes e possui mais de 93 anos de experiência.

Em Portugal, a CEGOC está presente desde dezembro de 1962. Desenvolve e co-constroi com os seus clientes soluções que potenciam a transferência da aprendizagem para o local de trabalho, conjugando diferentes meios digitais e modalidades, provocando uma melhoria efetiva e mensurável na performance individual e nos resultados das empresas clientes. Desta forma contribui para a transformação das equipas e organizações de acordo com as suas necessidades.

Somos a única empresa no mercado Português que, sob a mesma marca, opera há quase 60 anos no setor da Formação, Consultoria, Coaching e Recrutamento & Seleção, apostando constantemente na inovação dos seus métodos, instrumentos e abordagens pedagógicas – como é o caso da abordagem 4REAL®.

O nosso propósito: Impulsionar o sucesso de Pessoas e Organizações, ajudando-as a superar os seus limites e a conquistar patamares superiores de competência, ousadia e competitividade.

Quer acelerar a transformação da sua empresa ao nível das soluções L&D?

Contacte-nos!
213 191 960



cegoc.pt



BEYOND KNOWLEDGE*