



Como vencer a queda de
retenção da aprendizagem
**em treinamento e desenvolvimento
organizacionais**



SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	2
3 PRINCIPAIS ELEMENTOS PARA SOLUCIONAR A QUEDA DA RETENÇÃO	3
OS TREINAMENTOS ORGANIZACIONAIS TRADICIONAIS NÃO ELIMINAM A QUEDA DA APRENDIZAGEM	8
USE A APRENDIZAGEM EXPERIENCIAL CONTRA A QUEDA DA RETENÇÃO DA APRENDIZAGEM	10
CONCLUSÃO	11

INTRODUÇÃO

Quanto você consegue lembrar do último artigo de jornal que leu? De acordo com uma pesquisa realizada pelo psicólogo alemão Hermann Ebbinghaus no final do século XIX, a resposta dependerá de quando você leu esse artigo. Quanto mais o tempo passou entre o momento em que você recebeu aquelas informações contidas no artigo e agora, mais você terá esquecido essas informações. Esse conceito é popularmente conhecido hoje como "curva do esquecimento" e se aplica a todos os tipos de iniciativas educacionais, incluindo programas de treinamento realizados por empresas. Se você não der atenção à queda de retenção da aprendizagem e não adotar estratégias para combater a curva do esquecimento, seus esforços de treinamento perderão o valor.

A queda da retenção é como a gravidade: é uma força que puxa para baixo e contra a qual você deve exercer um esforço para criar um impacto sustentado de aprendizagem. A curva do esquecimento é também exponencial: você esquecerá rapidamente as informações nos minutos e nas horas após a aquisição da informação, e depois a velocidade desse esquecimento é reduzida. Pesquisas posteriores baseadas no trabalho de Ebbinghaus demonstram que 70% das informações aprendidas pelas pessoas em salas de aula serão esquecidas durante a primeira semana. Após um mês, o número pode crescer para 90%. Se você estiver enxergando o treinamento organizacional como um investimento de longo prazo, você provavelmente deseja um retorno acima desses 10%. A boa notícia é que, assim como é possível lutar contra a gravidade usando motores a jato e aerodinâmica, é possível combater a curva do esquecimento com prática e reforço.



Este guia explora a queda da retenção da aprendizagem e como ela influencia o sucesso ou fracasso de algumas iniciativas de treinamento, além de quais fatores tornam o treinamento mais impactante, especialmente no longo prazo.

1. Kohn, A. (2014). Brain Science: Overcoming the Forgetting Curve. Learning Solutions Magazine, 10 de abril

3 PRINCIPAIS ELEMENTOS PARA SOLUCIONAR A QUEDA DA RETENÇÃO

As pessoas se tornam especialistas em suas áreas de atuação por uma combinação de aplicação prática e comprometimento contínuo com os estudos. Pense na carreira de cientistas. Eles começam a adquirir conhecimentos básicos na universidade, conquistam conhecimentos mais específicos e práticos na pós-graduação e continuam expandindo suas especialidades aplicando-as no mundo real, lendo materiais relevantes, colaborando com os colegas e contribuindo para ampliar a base de conhecimento. As empresas podem aplicar os mesmos princípios para obter o máximo de suas iniciativas de desenvolvimento organizacional.

1. A experiência da aprendizagem

Uma aprendizagem sustentada no longo prazo deve começar com um evento de treinamento de qualidade. Uma experiência de aprendizagem relevante de alta qualidade permite que os participantes absorvam as novas informações e se motivem para as integrar em sua prática diária. Por outro lado, uma sessão fraca deixará os profissionais sem o alicerce necessário para construir a aprendizagem. Não importa a quantidade de esforços dedicados à estratégia de retenção; você não pode esperar que as pessoas mudem seus comportamentos se elas não obtiverem antes as habilidades necessárias.

Diversos métodos podem ser aplicados para ensinar novas habilidades e transmitir informações.



Uma pesquisa realizada pelo instituto norte-americano NTL (*National Training Laboratories*, laboratório nacional de treinamento) demonstrou que a quantidade de informações retidas por cada um desses métodos varia drasticamente, com "ensinar os outros" sendo a técnica que garante a maior taxa de retenção e as aulas convencionais como tendo a menor taxa de retenção. Sabendo que as pessoas tendem a aprender de formas diferentes, é sábio usar uma combinação dessas abordagens. Entretanto, como a abordagem de "aprender fazendo", também conhecida como "aprendizagem experiencial", tem uma posição elevada na lista, faz sentido explorar essa abordagem de treinamento tanto quanto for possível.

2. Burge, Joan. "Your Case for Training: Adult Learning Retention Statistics." Office Dynamics 25 de março de 2015. Web: 20 de abril de 2016

Um dos motivos da eficácia da aprendizagem experiencial é que essa abordagem conta com quatro componentes importantes. A mudança de comportamentos precisa de coração, mente, mãos e colheita.

1. Convicção (Coração)

O primeiro passo é demonstrar por que uma habilidade deve ser adquirida e assim motivar os participantes a aprender. Por exemplo: se o objetivo do treinamento é fomentar o trabalho em equipe, um primeiro passo poderia ser levar esse grupo a trabalhar em uma tarefa desafiadora com resultados que não costumam ser excepcionais. As pessoas querem ter sucesso, então, se elas souberem que as informações que receberão na sessão de treinamento as ajudarão a ter um desempenho melhor, elas ficarão motivadas e concentradas.

2. Conhecimento (Mente)

Após conquistarem a convicção, as pessoas se tornam mais receptivas ao conhecimento apresentado. No caso de melhorias no trabalho em equipe, o conhecimento pode ser composto por técnicas para definir metas, melhorar a comunicação e compartilhar recursos com eficácia.

3. Habilidade (Mãos)

Não basta compartilhar o conhecimento. As pessoas devem saber como usá-lo para ter sucesso. A aprendizagem experiencial permite que os participantes testem seus novos conhecimentos em um ambiente seguro e vejam como essa ação impacta o desempenho. Após aplicar repetidamente o novo conhecimento para concluir uma tarefa, os membros da equipe verão grandes melhorias com o passar do tempo conforme vão aperfeiçoando suas habilidades.

4. Resultados (Colheita)

Após passarem por uma experiência que gera convicção, apresenta novos conhecimentos com eficácia e dá aos participantes a oportunidade para praticar suas habilidades recém-adquiridas. É importante demonstrar como aplicar o que aprenderam no ambiente de trabalho. Uma explicação (*debriefing*) após o treinamento para ligar as novas habilidades a exemplos do mundo real dará o contexto para os participantes melhorarem seu trabalho em equipe no ambiente profissional.

Após esse tipo de sessão de treinamento, os participantes ficam empolgados para aplicarem suas novas habilidades no trabalho. Porém, esse é apenas o começo! Você não pode esquecer que a curva do esquecimento ainda pode surgir. Após alguns dias, os participantes conseguirão reter menos da metade das informações aprendidas, a não ser que você tenha uma estratégia de retenção.



2. Reforço e mensuração

Mesmo a melhor experiência de aprendizagem pode ir parar no fundo da curva do esquecimento se as etapas necessárias de reforço e mensuração não forem utilizadas durante a transferência desse conhecimento para o ambiente profissional. O sucesso de qualquer programa de treinamento não depende apenas das novas informações recebidas, mas também da aplicação desse conhecimento no mundo real.

Após qualquer experiência de aprendizagem, é fundamental criar um ambiente que reforce continuamente a aplicação. Se os indivíduos saírem do treinamento e não tiverem a oportunidade de praticar e reforçar as novas habilidades, a curva do esquecimento entrará em ação e o conhecimento não passará de "fogo de palha". Como criar um ambiente de trabalho que incentive a aplicação de novas habilidades:

1. A expectativa de que o novo conhecimento deve ser aplicado deve ser clara, aplicável e comunicada de forma eficiente.
2. Exija que os novos conhecimentos sejam utilizados de forma consistente no trabalho.
3. Capacite os líderes e os gestores para atuarem como modelos de comportamento, darem *coaching* e exigirem de seus colaboradores.
4. Ofereça um ambiente seguro para prática, aplicação e *feedback*.
5. Dê *feedbacks* orientados para o desenvolvimento, e não apenas baseados em desempenho.
6. Dê tempo para enraizar os conhecimentos. Novos comportamentos precisam de seis meses para prática, aplicação e avaliação.
7. Use a tecnologia para se manter em contato com os participantes.
8. Comemore sucessos e recompense as pessoas para manter o impulso inicial.



É importante realizar essas ações não apenas nos dias após o treinamento, mas de forma consistente com o passar do tempo. Para o reforço, é necessário reconhecer quais são os obstáculos que impedem a aplicação, criar um ambiente acolhedor e utilizar sistemas que incentivem a aplicação dos novos conhecimentos e habilidades.

Além de ter uma estratégia de reforço, é essencial desenvolver sistemas de mensuração para avaliar os resultados que você pretende obter. Essas métricas podem variar de acordo com os objetivos de sua empresa. Comece com uma definição clara dos resultados desejados e faça uma "engenharia reversa" para entender quais comportamentos levarão a esse resultado. Por exemplo, um treinamento corporativo para aumento de vendas pode ser facilmente mensurado pelo aumento nas vendas. Por outro lado, a mensuração do impacto de algumas iniciativas de treinamento demanda identificação e monitoramento de métricas que não são tão óbvias.

MÉTRICA	VALOR
Métricas de impacto nos negócios	Previsões, tendências e KPIs, juntamente com métricas de aprendizagem e de impacto nos negócios, mantêm a empresa concentrada nos resultados.
Cultura	É necessário criar um ambiente forte e acolhedor para conquistar o impacto nos negócios.
Comportamento	Um indicador para previsão do impacto nos negócios e comunicação clara das expectativas.
Aplicação	A mensuração da aplicação garante a conexão com os participantes e é um mecanismo que estimula a <i>accountability</i> dos participantes do treinamento e de seus líderes.
Conhecimento	A mensuração do conhecimento aumenta a retenção e reforça uma linguagem comum.
Eficácia	Fator constantemente deixado de lado, representa a medida do potencial de impacto positivo nos negócios causado por um treinamento.

Amostra de scorecard sobre impacto da segurança

Uma tabela de impacto de treinamento é uma forma de comunicar o valor do treinamento e do desenvolvimento, ou uma forma de avaliar o esforço de aprendizagem como um todo em relação a uma estratégia em particular. Tabelas e *scorecards* podem ser personalizados para a iniciativa e oferecer uma possibilidade para você conferir regularmente as métricas necessárias para garantir o sucesso.



Quando reforçamos um novo comportamento e as pessoas conseguem ver resultados concretos de seus esforços, elas ficam mais dispostas a continuar aplicando as novas habilidades. Por outro lado, se um evento de treinamento for realizado como uma iniciativa isolada e não houver suporte ou expectativas claras, o novo conhecimento será perdido rapidamente, impedindo a empresa e os colaboradores de aproveitarem os benefícios que poderiam ser obtidos.

3. Compromisso organizacional

Por que algumas soluções de aprendizagem estão fadadas a serem "fogo de palha" enquanto outras entregam os resultados prometidos? Tudo depende do nível de compromisso da empresa com a mudança real de comportamentos. A entrega dos resultados prometidos tem mais a ver com o comprometimento da empresa em apoiar a iniciativa após o programa do que com um fornecedor ou outro. Na jornada do participante, o compromisso da empresa pode ser demonstrado de três formas diferentes.

ROI baixo

Gestores sem envolvimento - Os gestores não estão capacitados para dar suporte à mudança contínua de comportamentos.

ROI médio

Gestores oferecem apoio - Os gestores são encorajados a dar apoio à aprendizagem e o fazem com entusiasmo. Esse nível de comprometimento costuma resultar em picos de desempenho, especialmente por parte dos indivíduos de alta performance da empresa.

ROI maximizado

Líderes comprometidos - Existem treinamentos específicos, relevantes e personalizados para os gestores que entregam os resultados esperados de suas funções por meio de uma liderança eficaz. Todos os aspectos da empresa demonstram como a iniciativa é uma prioridade. Os resultados são visíveis, as pessoas falam sobre as dificuldades e encontram soluções; mensuração e reforço são regra e o foco está na conquista dos resultados.

OS TREINAMENTOS ORGANIZACIONAIS TRADICIONAIS NÃO ELIMINAM A QUEDA DA APRENDIZAGEM

Os métodos tradicionais de treinamento que usam métodos como palestras, leitura e demonstração podem ser eficazes para a transmissão de conhecimentos, mas não solucionam o problema da queda da retenção. Isso acontece devido à falta de foco em gerar convicção, testar novas habilidades ou aplicar o conceito no mundo real.

Falta de adesão pessoal

Quando os participantes não acreditam que um treinamento fará diferença em sua rotina de trabalho, não há engajamento. Se eles acreditarem que estão somente acessando às aulas complementares para preencher um relatório, eles não verão motivos para participar ativamente. Para combater a curva do esquecimento, é necessário desejar uma mudança comportamental duradoura. Se as pessoas não tiverem uma convicção pessoal nesse sentido, suas iniciativas de treinamento organizacional serão inúteis. Por outro lado, se os participantes acreditarem que seu tempo investido no treinamento terá um impacto positivo em seu trabalho e dará mais oportunidades de sucesso, eles estarão engajados e motivados a aprender e aplicar as novas habilidades.



Conhecimento sem prática

A aquisição passiva do conhecimento por meio de uma palestra ou um vídeo não dará ao participante a experiência prática necessária para aprender realmente uma nova habilidade. Mesmo quando as pessoas adotam os novos conceitos e se empolgam para os aplicar, a curva do esquecimento nos diz que a maior parte do conhecimento se perderá em questão de dias. A aprendizagem tradicional pode nos enganar, já que é possível ter resultados aparentemente bons ao fim de um treinamento. Uma prova final na qual todos são aprovados pode ser um indício de que as pessoas envolvidas realmente aprenderam algo novo, mas qual seria o resultado dessa prova após uma semana ou um mês? Mais importante: as pessoas serão capazes de aplicar esse novo conhecimento em situações da vida real no ambiente de trabalho? Se você não der às pessoas uma oportunidade de praticar suas novas habilidades em um espaço seguro, a resposta será "não".



Falta de contato após a aprendizagem

A aprendizagem tradicional é geralmente aplicada como um evento isolado. As pessoas passam um ou dois dias em uma sala absorvendo informações e depois voltam à rotina com poucas oportunidades de conectar as novas habilidades à realidade profissional. Alguns colegas podem perguntar como foi o treinamento, mas, se não houver uma conexão real entre o treinamento e o mundo real, a taxa de retenção cairá rapidamente e o conhecimento não será sustentado. Isso não representa apenas um desperdício para a empresa, mas também uma frustração para as pessoas que estavam empolgadas logo após o treinamento. Se você já ouviu alguém dizer que "o treinamento foi excelente, mas não mudou nada", então não houve uma conexão após o evento de aprendizagem. Lembre-se de que o principal objetivo de um treinamento organizacional é a conquista de resultados. Se você investe em aprendizagem convencional e não observa os resultados desejados, está na hora de repensar sua abordagem.



USE A APRENDIZAGEM EXPERIENCIAL CONTRA A QUEDA DA RETENÇÃO DA APRENDIZAGEM

Nós identificamos três elementos fundamentais para eliminar a queda da retenção da aprendizagem.

1. A experiência da aprendizagem
2. Reforço e mensuração
3. Compromisso organizacional

Cada um desses componentes é essencial para melhorar as taxas de retenção, mas tudo deve começar com a experiência da aprendizagem. Aprender fazendo é uma das formas mais eficazes de obtenção de conhecimento, além de ajudar a combater a curva do esquecimento. Lembre-se de que os quatro pilares da aprendizagem experiencial já foram mencionados: convicção, conhecimento, habilidade e resultados. Três desses elementos—convicção, habilidade e resultados—são o diferencial em relação à aprendizagem tradicional, e é exatamente nesses componentes que você encontrará ajuda para eliminar a queda da retenção da aprendizagem.

Como a aprendizagem experiencial faz isso:

Conquistar os corações e as mentes dos participantes

A convicção pessoal garante que o que foi aprendido no treinamento deve ser levado para o trabalho.

Conectar as novas habilidades com o mundo real

A aprendizagem experiencial oferece um ambiente seguro no qual é possível testar novas habilidades e uma base sólida para utilização do reforço para aumento de retenção do conhecimento.

Demonstrar as consequências da aplicação de novas habilidades

Durante um treinamento experiencial, os participantes vivem as consequências de comportamentos indesejados e os benefícios de comportamentos de alta performance.

A aprendizagem experiencial pode ser aplicada para a transmissão de diversas habilidades que podem beneficiar sua empresa, incluindo:

- Melhorias de processos
- Atendimento ao cliente
- Trabalho em equipe
- Apresentações eficazes
- Gestão de projetos
- Condução de reuniões
- Delegação
- Treinamento de supervisão
- Gestão do tempo
- Gestão de performance

Quando combinada com uma estratégia sólida de retenção que inclui reforço e mensuração, a aprendizagem experiencial pode ajudar você a vencer a queda de retenção da aprendizagem. Sem esse apoio, você não conquistará o melhor retorno de seu investimento, e seu programa de treinamento organizacional não alcançará o potencial máximo.

CONCLUSÃO

Se sua empresa está comprometida com a implantação e a manutenção de um programa eficaz de treinamento, é necessário realizar uma sessão espetacular e estratégias de retenção e mensuração em conjunto com um compromisso organizacional. Sem esses elementos importantes, será impossível evitar que a curva do esquecimento entre em ação e comprometa o seu investimento.

A boa notícia é que você não está só nessa missão. Com décadas de experiência em treinamento organizacional, nós entendemos a importância do acompanhamento com uma estratégia sólida de mensuração e retenção. Nosso reforço pós-treinamento mantém o conhecimento sempre fresco na memória e aumenta a aplicação direta no trabalho. A Eagle's Flight conta com um conjunto robusto de ferramentas e especialidades em mensuração e reforço para solucionar a queda da retenção do conhecimento e assegurar que os participantes serão beneficiados por esse investimento em aprendizagem.

ENTRE EM CONTATO COM A EAGLE'S FLIGHT HOJE MESMO

PARA SABER MAIS SOBRE AS TÉCNICAS DE MENSURAÇÃO E REFORÇO E AS FERRAMENTAS QUE OFERECEM SUORTE AO SEU PROGRAMA DE TREINAMENTO ORGANIZACIONAL.

