

ICKM suceg | 2019

*15ª Conferência Internacional de Gestão do Conhecimento
2º Seminário Internacional de Universidades Corporativas e Escolas de Governo*

ORGANIZED BY



INTERNATIONAL COUNCIL ON
KNOWLEDGE MANAGEMENT



engin



IGTI



Conselho Nacional de Desenvolvimento
Científico e Tecnológico



FIESC
A FORÇA DA INDÚSTRIA CATARINENSE



SPONSORS

**ICKM
suceg** | **2019**



Um novo modelo para a gestão da transferência da aprendizagem para a prática do trabalho

Dra Talita Caetano Silva

Framework Ponte T.A.P

Gestão da curva de aprendizagem para a efetivação da
transferência de
aprendizagem para a prática do trabalho.

**Constructo
Conhecimento**

**Sociedade do
Conhecimento**

**Conhecimento
enquanto produto e
enquanto processo**

**Desafio da
institucionalização
do conhecimento**

**Gestão do
conhecimento**

**Aprendizagem
organizacional**

A aprendizagem e o conhecimento são fenômenos que caminham juntos a partir de processos de reforço mútuo, sendo a aprendizagem responsável pela criação de um novo conhecimento, e este um agente que impacta nas novas aprendizagens (LAREWNCE ET AL, 2005; BERENDS, LAMERS, 2010).

**Desafio da
aplicabilidade do
conhecimento**

**Constructo
Transferência de
aprendizagem**



- ❧ Para se processar a **institucionalização do conhecimento** se faz necessária a **aplicação do conhecimento adquirido**, ou seja, a **transferência da aprendizagem para a prática de trabalho** (OLIVA, 2014; NONAKA, VON KROGH, VOELÉL, 2006; DALKIR, 2005).
- ❧ O conceito de transferência da aprendizagem consiste no **grau em que os aprendizes aplicam, de modo efetivo e constante**, os conhecimentos, habilidades, comportamentos ou atitudes – competências adquiridas em processos de treinamento e desenvolvimento – em seu contexto do trabalho. Este conceito é de ordem complexa e multidimensional (VELOSO et al, 2015).

Desafio da aplicabilidade do conhecimento

Constructo Transferência de aprendizagem

Constructo curva de aprendizagem



- ✎ É importante considerar que os efeitos da aprendizagem podem ser mensurados em diferentes momentos e em diferentes níveis, a partir do **conceito de curvas de aprendizagem**.
- ✎ Uma curva, por exemplo, demonstra os níveis dos resultados encontrados em uma aprendizagem **durante** ações formais ou informais, destacando a eficiência alcançada durante as diferentes etapas de ações de educação corporativa.
- ✎ As curvas **são singulares** a cada indivíduo, mesmo que em condições semelhantes. Porém, apesar de não serem coincidentes, se assemelham a partir de **tendências gerais** (MARTINS, CAMPOS, 2014). **Daí a importância de se gerir a curva de aprendizagem.**
- Se aplicada de forma correta, a análise de uma curva de aprendizagem é um recurso que visa o aprimoramento da aprendizagem do indivíduo, grupo e organizacional, **promovendo a transferência dessa aprendizagem para a prática do trabalho, de maneira mais efetiva e em menor espaço de tempo.**

Estágios do Sistema de Educação Corporativa

Desafio da aplicabilidade do conhecimento

Constructo Transferência de aprendizagem

Constructo curva de aprendizagem

Modelo UCR

Pode-se constatar que os estágios de evolução do SEC propostos pela literatura científica **ainda não esclarecem como gerenciar a curva de aprendizagem**, de maneira a **promover a transferência do que foi aprendido para a prática** do trabalho do aluno profissional adulto.

Depto de treinamento

E-learning

Educação Corporativa

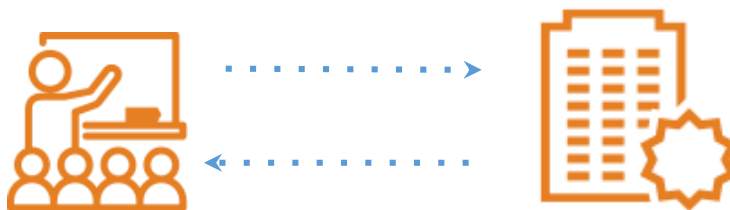
Universidade Corporativa

Stakeholder University

Universidade Corporativa em Rede

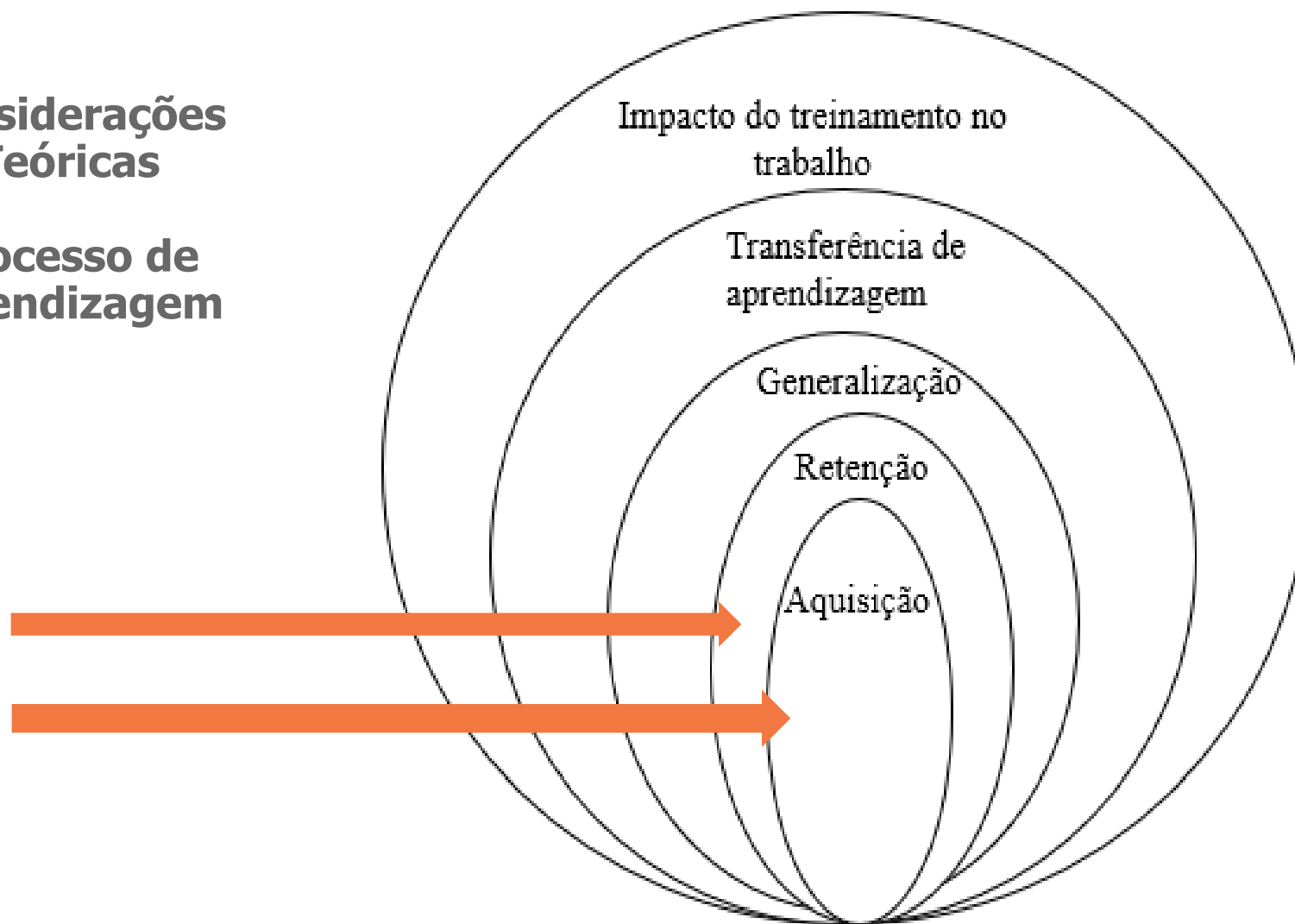
O Modelo UCR busca criar um ambiente inteligente de educação continuada, não necessariamente físico, que gerencie e institucionalize uma cultura de aprendizagem, utilizando-se da Gestão do Conhecimento como principal ferramenta estratégica (FREIRE et al, 2016b).

Como uma **Universidade Corporativa em Rede** pode gerenciar a curva de aprendizagem efetivando a transferência de aprendizagem para a prática do trabalho?



Considerações Teóricas

Processo de aprendizagem

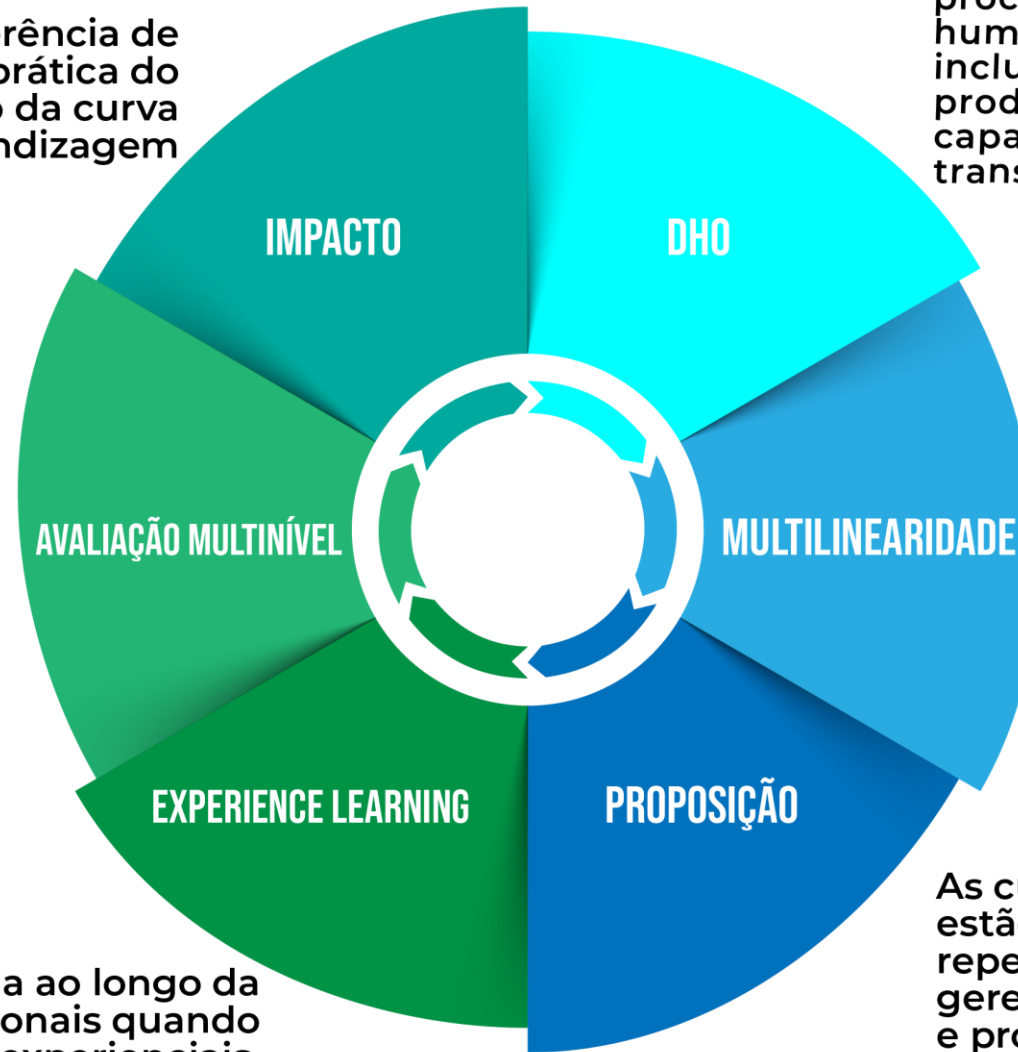


As organizações **ainda não sabem como gerenciar o *gap* da transferência**, ou seja, como promover a transferência efetiva da aprendizagem adquirida pelos colaboradores (SILVA, 2013).

Quando há a transferência de aprendizagem para a prática do trabalho há a aceleração da curva de aprendizagem

A aprendizagem é multinível e multivariável e deve ser potencializada por avaliações contínuas

A T.A.P. é desenvolvida ao longo da oferta das ações educacionais quando se utiliza métodos experienciais.



É necessário a gestão dos processos de desenvolvimento humano e organizacional, incluindo o planejamento, produção e execução da capacitação para que haja a transferência.

É preciso evoluir para uma visão analítica multilinear, para que o foco das ações corporativas facilite a transferência de aprendizado.

As curvas de aprendizagem não estão relacionadas à estrita repetição de tarefas, sendo gerenciadas de forma estratégica e propositiva

Framework Ponte T.A.P

- O termo "ponte" de acordo com o Dicionário significa "estrutura natural ou construída pelo homem que interliga duas porções de terra por sobre a água. Pode interligar, ainda, pontos de difícil acesso, como os dois lados de um precipício. Diz-se também de qualquer tipo de ligação, de um modo geral, inclusive as inter-atômicas".
- O termo "TAP" refere-se ao constructo transferência de aprendizagem para a prática, que segundo os autores estudados remete à movimento fluido e dinâmico de um estado a outro.
- **A proposição deste modelo é justamente congregar o significado da "ponte" ao termo "TAP" dando a ideia de movimento de um ponto a outro a partir de uma série de ações educacionais estratégicas para possibilitar e efetivar a transferência de aprendizado pós ações de aprendizagem a partir da gestão da curva de aprendizado**



O FRAMEWORK PONTE T.A.P

(Cappi, Araújo, 2015; Campos, 2013; Veloso Et Al, 2015; Winder, 2016; Silva, 2016; Chiavenato, 2002; Dutra, 2009; Bianchi, Quishida, Foroni, 2016; Nonaka, Konno, 1999; Nonaka, Toyama, Konno, 2002; Demo Et Al, 2011; Fiuza Et Al, 2011; Souza, 2013; Pereira Et Al 2003; Homem, Oltramari, Bassi, 2009; Tanure, Evans, Cançado, 2010; Munck, Munck, Souza, 2011; Appel, Bitencourt, 2008; Odelius Et Al, 2010; Amaro, 2008; Margherita, Secundo 2009, 2011; Loiola Et Al, 2014; Freire Et Al, 2016ab; Chiavenato, 2014; Hipólito, 2002; Malanovic, Wber, 2010; Robbins, Judge, Sobral, 2010; Liu, Chan, 2017; Liew, Tan, 2016; Dong, Wang, 2014; Silva, Junquillo, Carrieri, 2008; Lacombe, Che, 2008; De Jesus, Rowe, 2015; Freire, Moraes, 2014; Mascarenhas, Barbosa, 2012; Trajano, 2010; Mack, 2008; Monteiro, 2009; Eboli, 2004; Druker, 1994; Meister, 1999; Abbad, Borges-Andrade, 2014)

Camada 1: Desenvolvimento humano e organizacional e o Processo "desempenho competente".

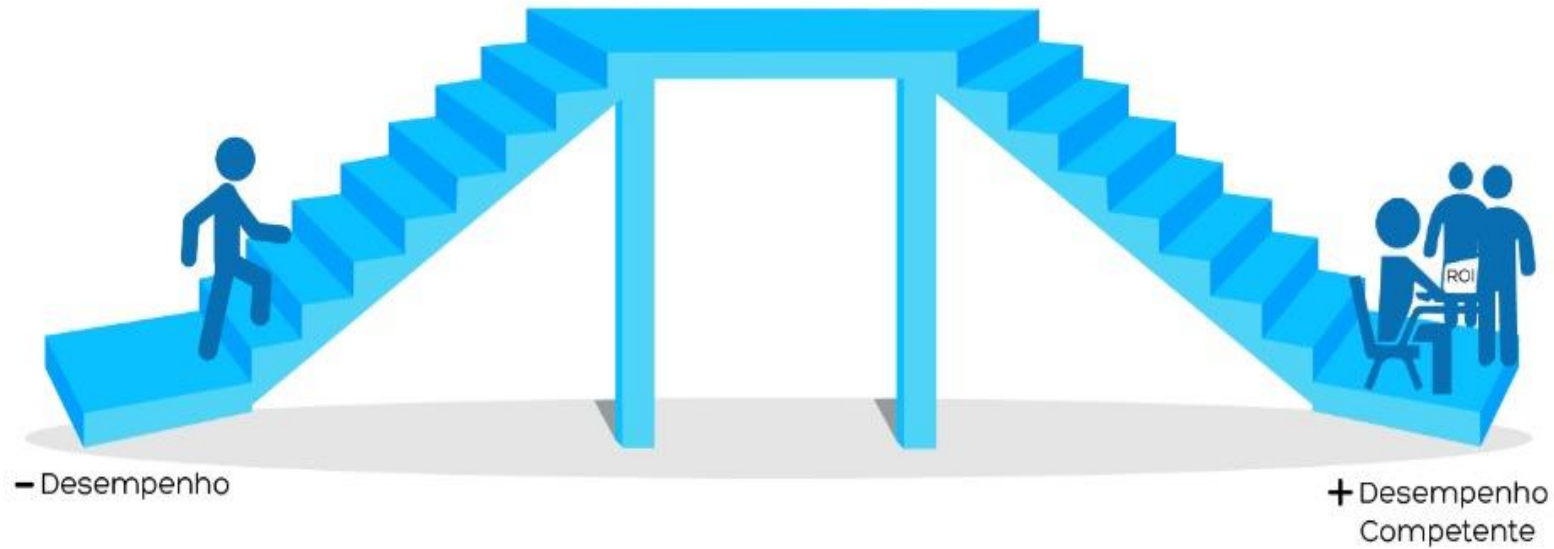
Objetivo geral	Identificar competências críticas necessárias para o desempenho competente; (O quê? Pra quê?)
Elementos a serem respeitados e gerenciados	Competências críticas; Identificação do desempenho competente; Performance esperada/indicadores; Comportamentos/tarefas esperados; Alinhamento entre objetivos individuais e organizacionais; Nível e abrangência do aprendizado Identificação das áreas/equipes/redes são afetadas por esse conhecimento crítico
Agentes	Equipe multidisciplinar (Responsáveis pela área de desenvolvimento humano e organizacional) Administração Psicologia organizacional e do Trabalho

Camada 1: Desenvolvimento humano e organizacional e o Processo "desempenho competente".

O que investigar a partir das diretrizes da UCR	<p>Quais são os conhecimentos e competências críticas?</p> <p>O que é considerado um desempenho competente?</p> <p>Qual é a performance esperada/indicadores</p> <p>Quais são os comportamentos/tarefas esperados?</p> <p>Os objetivos individuais estão alinhados aos objetivos organizacionais?</p> <p>O aprendizado é a nível de indivíduo, grupo ou organização?</p> <p>Quais as áreas/equipes/redes são afetadas por esse conhecimento crítico?</p>
Quando aplicar?	<p>Antes de submeter o colaborador/equipe a subir na ponte, isto é, antes de desenhar quaisquer ações educacionais e aplicá-las.</p>
Entrega	<p>Mapeamento do desempenho competente.</p>

CAMADA 1

Desenvolvimento humano e organizacional
e o processo "desempenho competente"



O FRAMEWORK PONTE T.A.P

(Búrigo, Loch, 2011; Eboli, 2005; Freire Et Al, 2016ab; Ramos, 2001; Richards, 1993; Nicolaci-Da-Costa, 2002; Nascimento, 2016; Yagui, 2006; Gomes, 2004; Macedo, 2001; Vivas, 2008; Raposo, 2006; Ramos, 2001; Pulcineli, 2002; Galvão, 2009, Hanke, 2006; Steinmetz, 1967; Motta, 1998; Malvezzi, 1995; Pereira, 2001; Hanke, 2006; Robbins, Judge, Formal, 2010; Segura Et Al, 2016; Monteiro, 2009; Taylor, 2003; Rosenberg, 2006; Ferreira Et Al, 2010; Pimentel Et Al, 2002; Malheiros, 2009; Evans, Spencer, 2008; Eboli, 2015; Abbad, 2010; Fischer, Amorim, 2010; Silva, Sarsur, Vasconcelos, 2015; Pereira, 2010; Eboli, 2005, Pereira Et Al, 2006; Meister, 1999; Gomes, 2004; Moscardini, Klein, 2015; Eboli, 1999; Trajano, 2010; Nascimento, 2016; Hajoj, 2015; Garrido, 2006; Alperstedit, 2001; Campos, 2013; Ramos, 2006; Melo Et Al, 2016; Baglioli-Filho, 2002; Santos, 2005; Marguerita, Secundo, 2009, 2011; Romano, Secundo, 2009; Nonaka, Takeushi, 1995; Teece, 2000; Aniceto, 2008; Silva, Freire, 2017)

Camada 2: Universidade Corporativa em Rede e seus processos estruturantes.	
Objetivo geral	Desenvolver ambientes para a aprendizagem em redes internas e externas; (Como?)
Elementos a serem respeitados e gerenciados	Fatores que afetam a transferência de aprendizagem Suporte à transferência de aprendizagem; Programa educacional com metodologias ativas de ensino e foco na aprendizagem experiencial Criação de redes internas de aprendizagem; Criação da cadeia de valor da UCR; PPP – Plano político pedagógico; Indicadores estratégicos de aprendizagem e de negócio; Instrumentos para gestão da curva de aprendizado e efetivação da transferência; ROI
Agentes	Equipe multidisciplinar (Responsáveis pela Universidade Corporativa em Rede e coprodução Lideranças estratégicas)

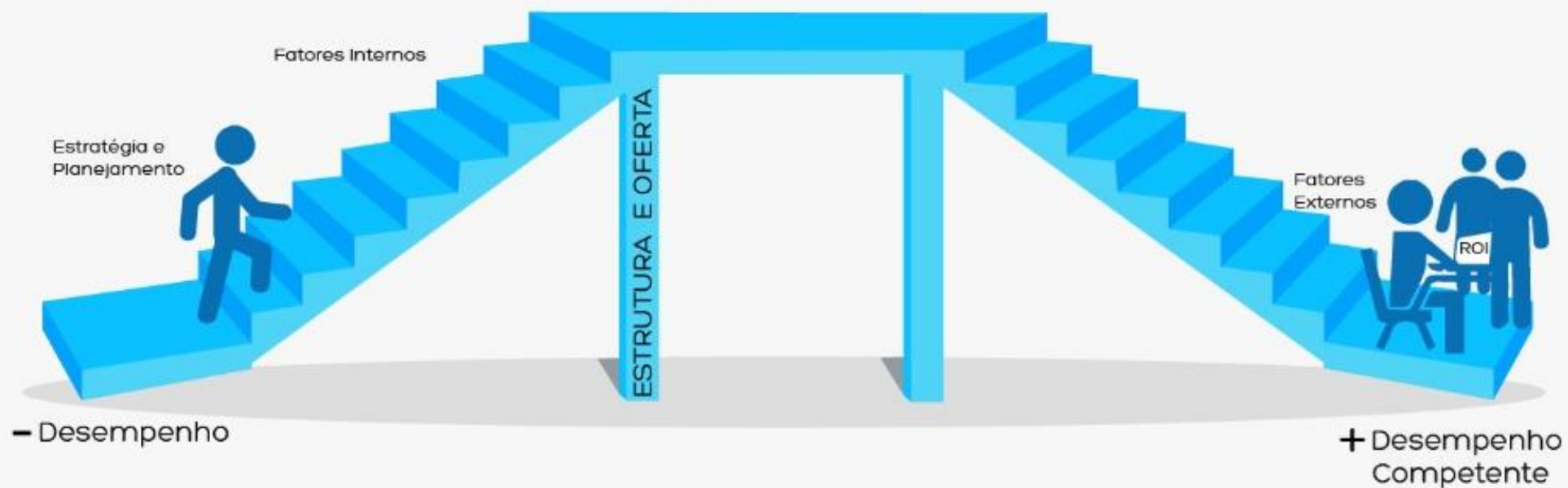
O FRAMEWORK PONTE T.A.P

Camada 2: Universidade Corporativa em Rede e seus processos estruturantes.

O que investigar a partir das diretrizes da UCR	<p>O que se resolve com ações educacionais? Busca-se formar ou informar? O que se resolve com gestão de aprendizagem? O que se pretende capacitar? Qual a relação entre as expectativas de capacitação e as competências críticas? Quais os objetivos de aprendizagem esperados? Quais as frentes responsáveis pelo sucesso do desempenho competente? Qual dos estágios do SEC atende esta demanda? Como priorizar e hierarquizar os conhecimentos esperados? Quantas pessoas serão atendidas por essas ações? Quais indicadores de (negócio e de aprendizagem) sucesso? Quais os fatores que afetam a transferência de aprendizagem? Qual é o cenário atual versus qual o cenário que se espera? O programa que se pretende desenvolver, abrange processos, pessoas e tecnologia?</p>
Quando aplicar?	<p>Antes de submeter o colaborador/equipe a subir na ponte, isto é, o programa educacional e os instrumentos utilizados estão prontos para serem aplicados</p>
Entrega	<p>Programa educacional com metodologias ativas de ensino e foco na aprendizagem experiencial Criação de redes internas de aprendizagem Criação da cadeia de valor da UCR Indicadores estratégicos de aprendizagem e de negócio Instrumentos para gestão da curva de aprendizado e efetivação da transferência Construção dos indicadores do ROI.</p>

CAMADA 2

Universidade corporativa em rede
e seus processos estruturantes



O FRAMEWORK PONTE T.A.P

(Pedrosa E Nascimento 2004; Brito E Sanchez, 2007; Stroikel Et Al, 2013; Tito Et Al, 2013; Anzanello E Fogliato (2007); Leite, 2002; Wright, 1936; Knecht, 1974; Gold, 1981; Baile E McIntyre, 1997; Herman Ebbinghaus; Pavão, 2008; Martins E Campos, 2014; Schilling Et Al, 2003; Argote Et Al, 1995; Ramos, 2009; Abbad, Borges-Andrade, 2014; Abbad, 2010; Liu, Chan, 2017; Dirani, 2017; Jiang, Sun, Li, 2017; Furuya Et Al, 2009; Liew, Tan, 2016; Yaghi Et Al, 2008; Henderson, Mcadam, Leonard, 2006; Zerbini, Pilati, 2012; Liu, Chan, 2017; Jiménez-Jiménez, 2014; Chenhall, Chermack, 2010; Bunch, 2005b; Veloso Et Al, 2015; Abbad Et Al, 2012; Hester, Hutchins, Burke-Smalley, 2016; Choi, Park, 2014; Jiménez-Jiménez, Fernández-Gil, Martinez-Costa, 2014; Davis, 2011)

Camada 3: Gestão da curva de aprendizado por meio de ações de aprendizagem.

Objetivo geral	Gerenciar a curva de aprendizado do colaborador/equipe/área por meio de ações educacionais e de aprendizagem;
Elementos a serem respeitados e gerenciados	Papeis dos Mentor(es) e Mentorado (s); Gestão dos fatores que afetam a transferência de aprendizado; Curva de aprendizado acelerada dentro do período determinado, e da eficiência esperada, nas camadas anteriores; Avaliação diagnóstica, inclusiva e formativa
Agentes	Equipe multidisciplinar (Responsáveis pela Universidade Corporativa em Rede e coprodução com mentores, ensinantes, mentorados e aprendentes

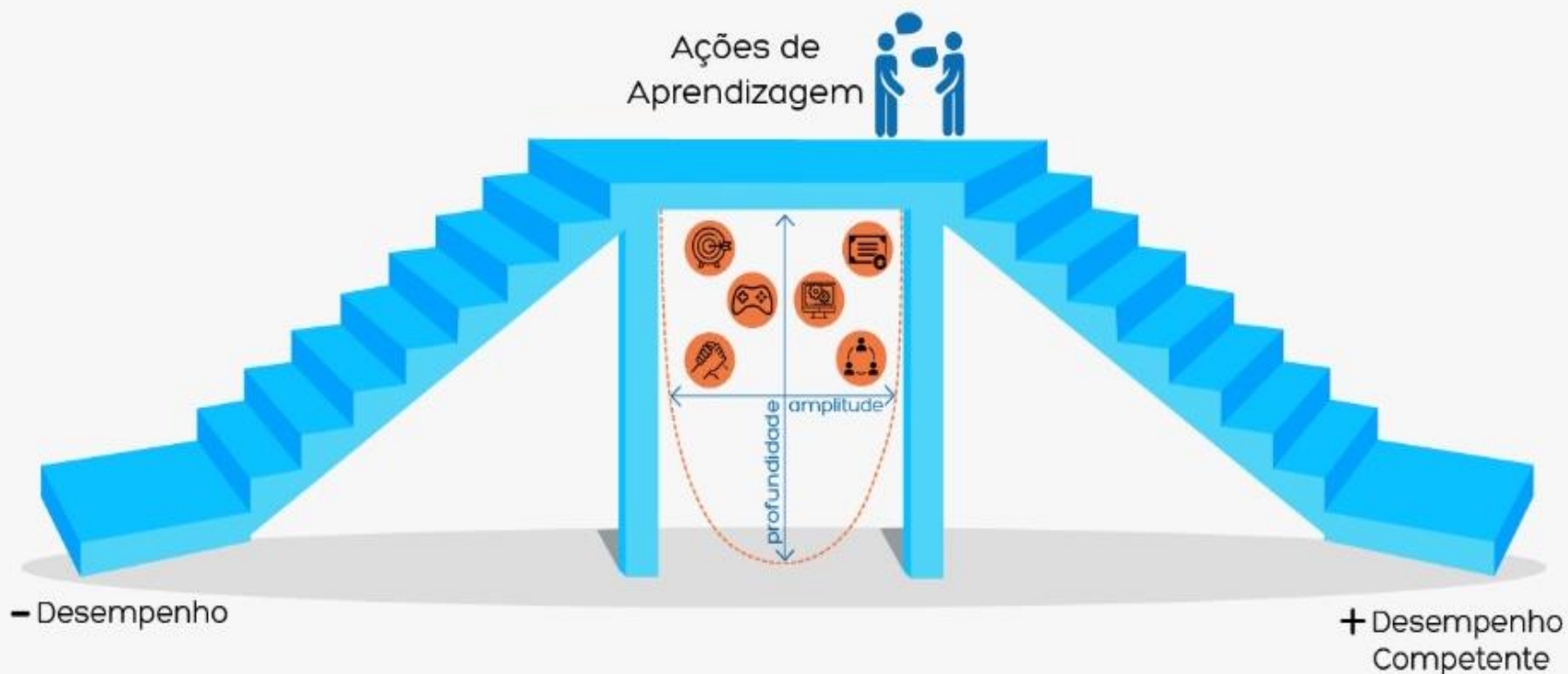
O FRAMEWORK PONTE T.A.P

Camada 3: Gestão da curva de aprendizado por meio de ações de aprendizagem.

O que investigar a partir das diretrizes da UCR	<p>Quais os papeis do mentor e do mentorado?</p> <p>Quais os fatores que afetam a transferência?</p> <p>Está sendo gerenciado os fatores que afetam a transferência?</p> <p>De que modo os conteúdos aprendidos têm se revertido na aplicação prática?</p> <p>Qual a avaliação do mentor?</p> <p>Qual a avaliação do mentorado?</p> <p>As ações educacionais e de aprendizagem tem acelerado a curva de aprendizado?</p>
Quando aplicar?	Durante a subida da ponte, na travessia e na saída da ponte.
Entrega	<p>Papeis do Mentor(es) e Mentorado (s)</p> <p>Gestão dos fatores que afetam a transferência de aprendizado</p> <p>Curva de aprendizado acelerada dentro do período determinado, e da eficiência esperada, nas camadas anteriores.</p> <p>Avaliação inclusiva e formativa.</p>

CAMADA 3

Gestão da curva de aprendizado por meios de ações de aprendizagem



- Desafios
- Gamificação
- Mentores
- Capacitações
- Ferramentas de trabalho
- Grupos focais e colaborativos

O FRAMEWORK PONTE T.A.P

(Santos, 2005; Abbad, Borges-Andrade, 2014; Moreira, 2017; Garrido, 2006; Bigge, 1997; Vasconcelos, Praia, Almeida, 2003; De Paula, 2009; Salles 2012; Scorsolini-Comin, Dos Santos, 2011; Nonaka, Toyama, Konno, 2002; De Abreu Et Al, 2010; Gomes, Bellini, 2009; Lajonquiére, 1997; Giusta, 2013; Leonardo, Da Silva, 2013; Pereira, 2012; Chaiklin, Pasqualini, 2012; Cabral Et Al, 2015; Araujo, Vieira, 2013; Araujo, Freire, 2014; Branco, 2012; Gadotti, 1997; Silva, 2000; Souza, Chapani, 2013; Miranda, Barroso, 2004; Delors, 2000; Benedicto, 2004;Chickering, 1987; Melo Et Al, 2016; Bazzo, 2017; Scorsolini-Comin, Forli, Miura, 2011; Raposo, 2006; Vivas, 2008; Crossan, Maurer, White, 2011; Nogueira, Odelius, 2015; Inazawa, 2009; Remor Et Al, 2010; Argyris, Schon, 1978; Daft, Weick, 1984; Fiol, Lyles, 1985; Levitt, March, 1988; Santos, 2009; Crossan, Lane, White, 1999; Moscardini, Klein, 2015; Paiva Et Al 2016; Pimentel, 2007; Kolb)

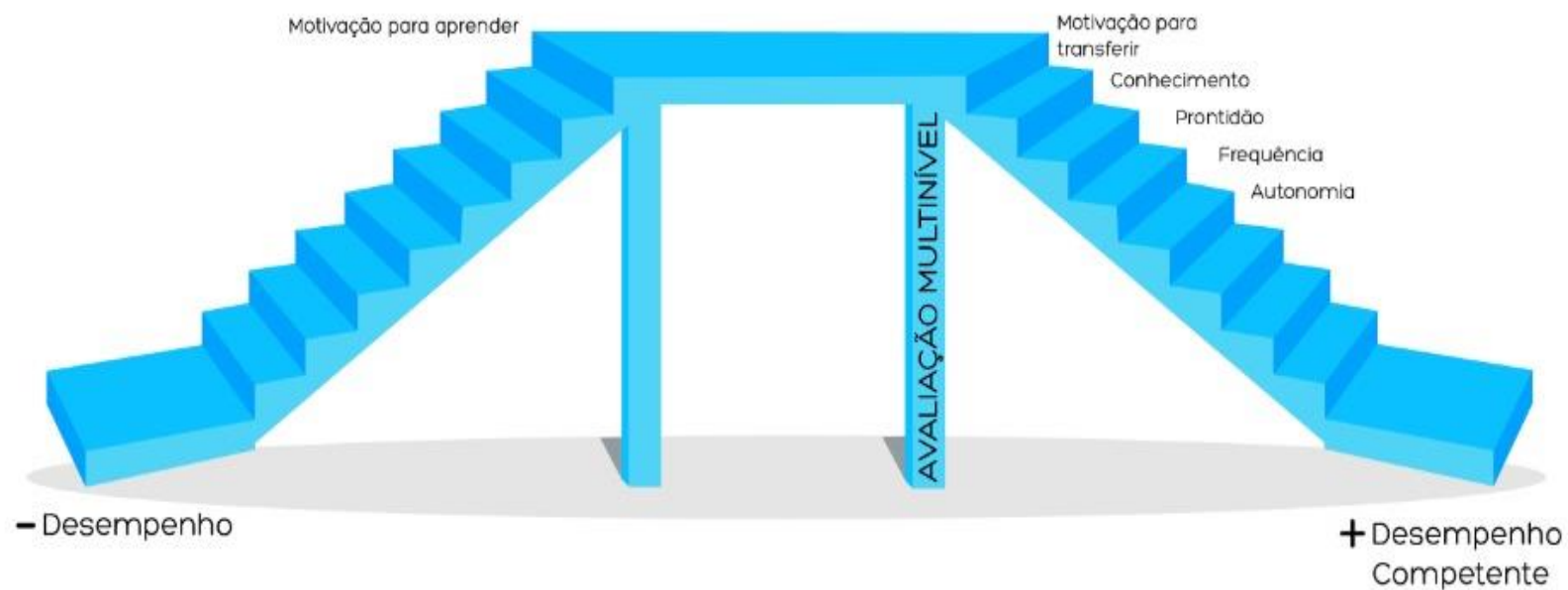
Camada 4: Processo de avaliação multinível e a transferência de aprendizagem para o trabalho.	
Objetivo geral	Garantir a transferência de aprendizado para a prática e a diminuição da curva de aprendizado;
Elementos a serem respeitados e gerenciados	Desempenho competente; Indicadores de sucesso; Avaliação diagnóstica, inclusiva, formativa e somativa; Resultados no que tange o conhecimento; Resultados no que tange a prontidão para aplicar; Resultados no que tange a frequência em que se aplica; Resultados no que tange a autonomia sobre o aprendido; Atendimento das diretrizes da UCR; Evolução dos estágios do SEC
Agentes	Equipe multidisciplinar (Responsáveis pela Universidade Corporativa em Rede, mais especificamente com foco na avaliação)

O FRAMEWORK PONTE T.A.P

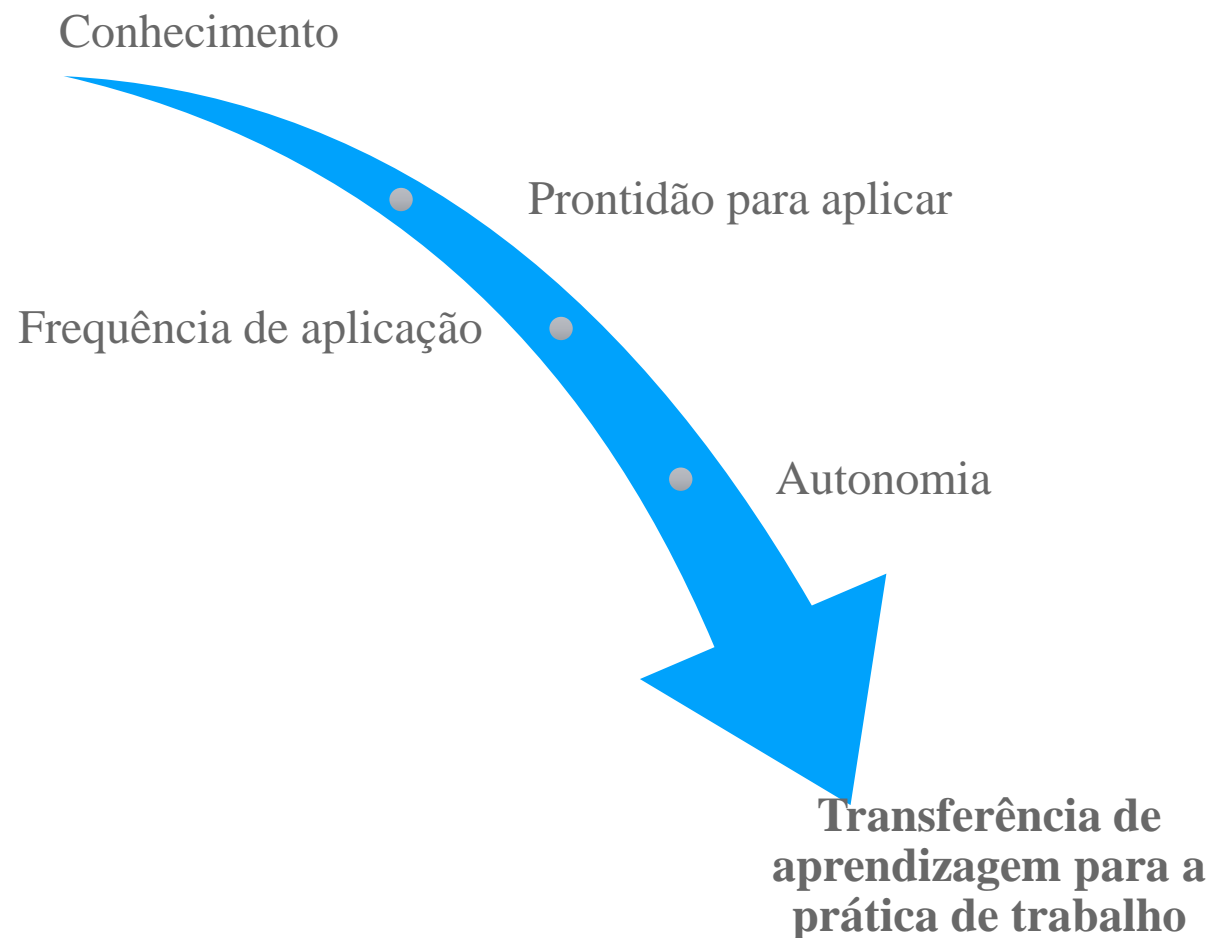
Camada 4: Processo de avaliação multinível e a transferência de aprendizagem para o trabalho	
O que investigar a partir das diretrizes da UCR	<p>Quais os resultados no que tange o conhecimento?</p> <p>Quais os resultados no que tange a prontidão para aplicar?</p> <p>Quais os resultados no que tange a frequência em que se aplica?</p> <p>Quais os resultados no que tange a autonomia sobre o aprendido?</p> <p>Quais os impactos do programa delineado na rotina do colaborador, da equipe e da organização?</p> <p>Os indicadores de sucesso foram atingidos?</p> <p>Qual é o retorno sobre o investimento (ROI)?</p> <p>Todas diretrizes da UCR foram atendidas?</p> <p>O estágio em que se propôs desenvolver as ações educacionais foram atingidos? Há possibilidade de evolução desse estágio?</p> <p>Qual a performance atingida?</p> <p>Atingiu-se o desempenho competente?</p> <p>Há quantos certificados de curso?</p>
Quando aplicar?	Durante a subida da ponte, na travessia e na saída da ponte.
Entrega	<p>Desempenho competente</p> <p>Indicadores de sucesso</p> <p>Avaliação diagnóstica, inclusiva, formativa e somativa</p> <p>Transferência de aprendizagem efetivada</p> <p>Análise do ROI.</p>

CAMADA 4

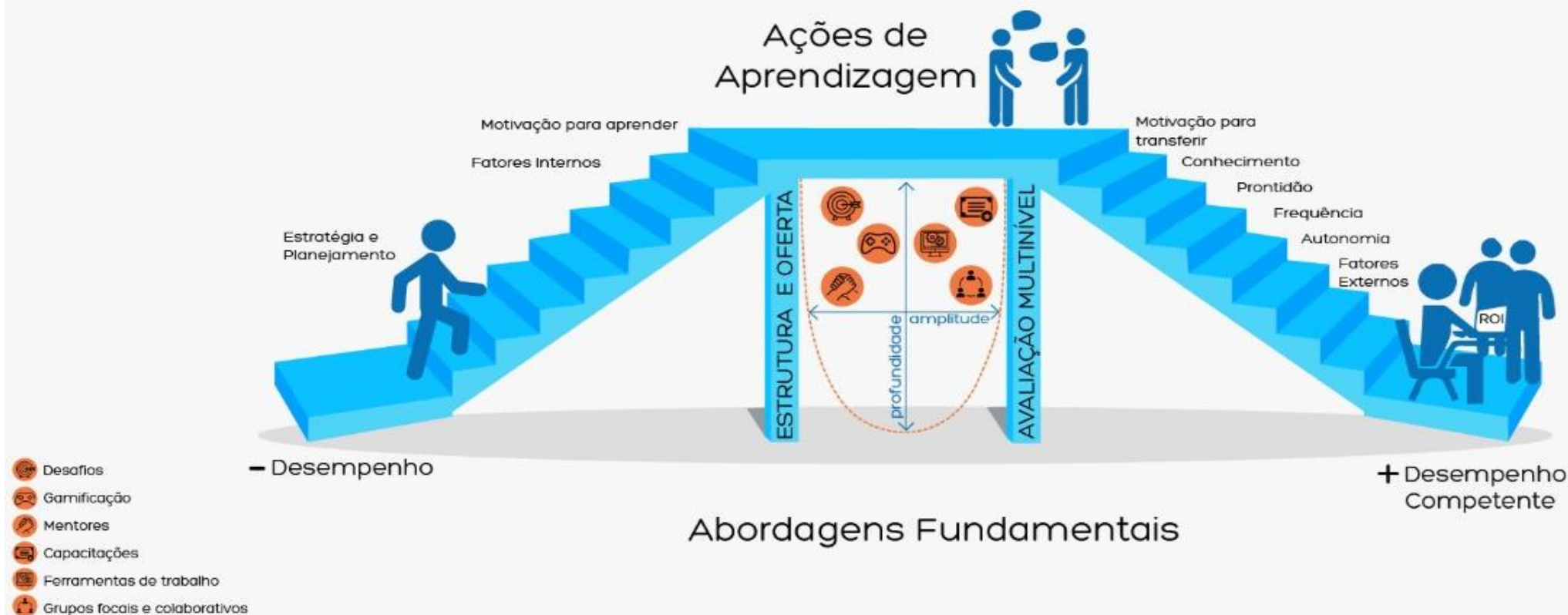
Processo de avaliação multinível e a mensuração da transferência para a prática do trabalho



A camada 4 destaca a “descida” da ponte TAP, dando ênfase à ‘superação’ de níveis de aprendizagem para que a transferência de aprendizagem para a prática se concretize.

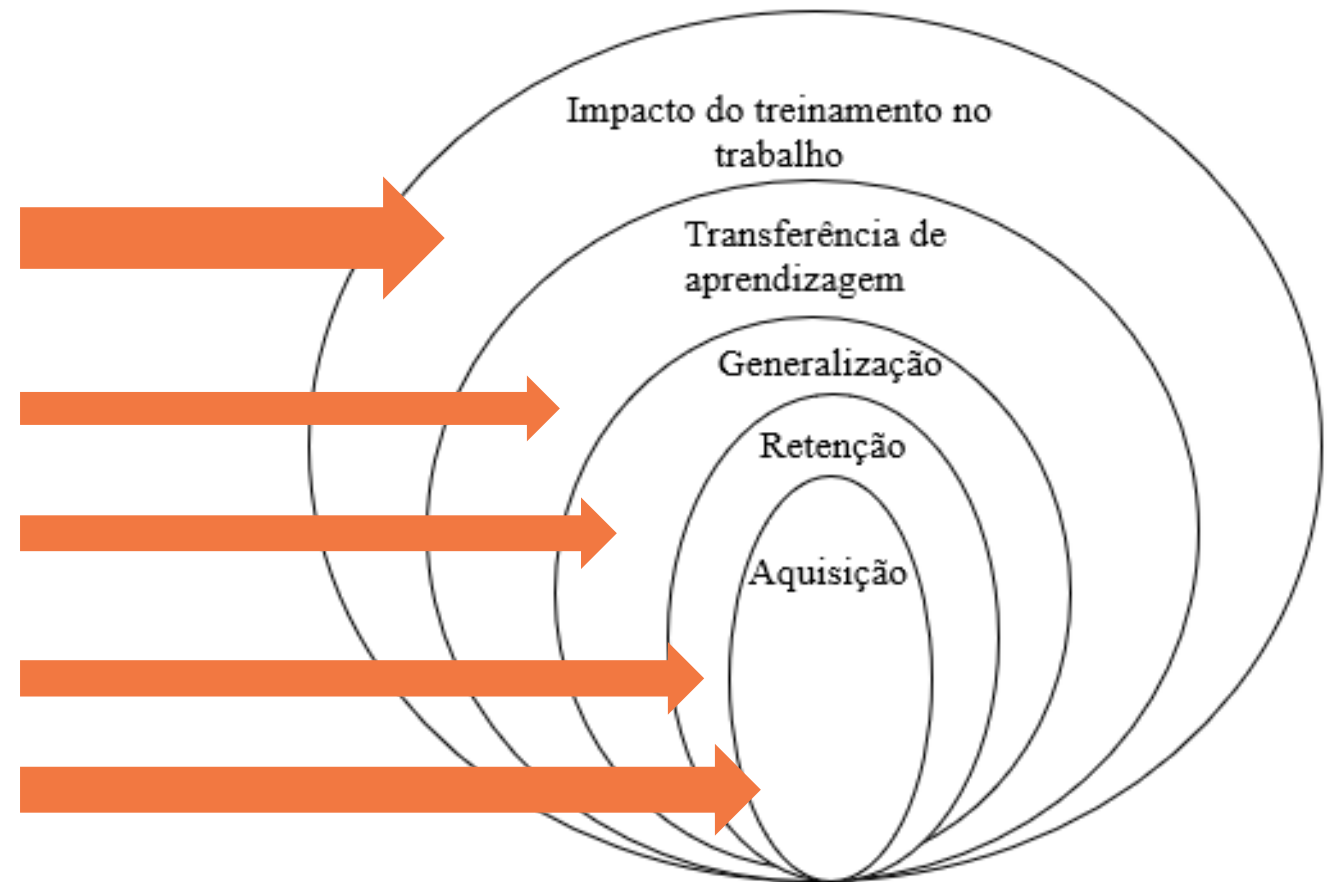


PONTE T.A.P.



O Framework Ponte TAP foi registrado no Escritório de Direitos Autorais do Ministério da Cultura, sob o número de registro 799.784, livro 1554 e folha 240.

CONSIDERAÇÕES FINAIS



1)
2)
3)

1)
2)
3)

Camada 1



DHO

Desenvolvimento humano e organizacional e o Processo desempenho competente.

Camada 2



UCR

Universidade Corporativa em Rede e seus processos estruturantes

Camada 3



CURVA

Gestão da curva de aprendizagem por meio de ações de aprendizagem.

Camada 4



AVALIAÇÃO MULTINÍVEL

Processo de avaliação multinível e a transferência de aprendizagem para o trabalho.

KPI

Defina os indicadores de desempenho e de sucesso do Programa educacional relacionados aos objetivos estratégicos da organização

KPI

Defina os indicadores de desempenho e de sucesso do Programa educacional relacionados às diretrizes UCR

KPI

Defina os indicadores de desempenho e de sucesso do Programa educacional relacionados à aceleração da curva de aprendizagem – quanto ao tempo de duração e a profundidade do conhecimento.

KPI

Defina os indicadores para avaliação da qualidade da transferência da aprendizagem para a prática do trabalho e o processo de institucionalização do conhecimento resultando em aprendizagem organizacional.

TALITA CAETANO SILVA
PATRICIA DE SÁ FREIRE

FRAMEWORK PONTE TAP

4 CAMADAS PARA A ACELERAÇÃO DA CURVA DE APRENDIZAGEM
COM O USO DE CANVAS



COLEÇÃO UCR – UNIVERSIDADE CORPORATIVA EM REDE – VOLUME 2





15ª Conferência Internacional de Gestão do Conhecimento
2º Seminário Internacional de Universidades Corporativas e Escolas de Governo

Obrigada!

talita.Caetano@softplan.com

[linkedin.com/in/talita-caetano-silva-5329a190](https://www.linkedin.com/in/talita-caetano-silva-5329a190)

ICKM suceg 2019

ORGANIZADO POR



engin



IGTI



EGGC



PATROCINADORES E APOIADORES

