



Nelson Trindade, SocioSistemas

OUTDOOR LEARNING® E FORMAÇÃO

***A Formação é fazer «aqui e agora»
no treino,
para agir «lá e depois»
no trabalho***

INTRODUÇÃO

Actualmente, as metodologias de formação nas empresas direccionam-se, cada vez mais, para uma aprendizagem prática - *by the skin*, do que para aquisições teóricas - *by the book*.

Assim, a formação Outdoor surge, no mundo empresarial, como uma óptima oportunidade para as empresas motivarem e formarem os seus quadros num ambiente muito mais atractivo do que o tradicional ambiente de formação (a sala de aula). É uma metodologia baseada no *aprender fazendo*, com bons resultados no desempenho e *performance* dos recursos humanos das empresas.

Mas estas novas metodologias de aprendizagem fora do ambiente tradicional de formação e de trabalho, não podem ser apenas desporto-aventura, é necessário que exista uma verdadeira transferência dos conhecimentos adquiridos numa situação "artificial" - local de aprendizagem - para a situação real de trabalho.

Na metodologia de formação **Outdoor Learning®**, marca registada pela SocioSistemas, não é a actividade em si que é importante para a concretização dos objectivos pedagógicos, mas sim, o enquadramento de forma e conteúdo pedagógicos que são dados à actividade. Ou seja, **não basta ser um exercício no exterior**, por muito atractivo, motivante e diferente que seja.

Assim, na programação de um Outdoor não basta pôr "títulos" como objectivos, os exercícios têm que ter alvos pedagógicos bem concretos. A empresa tem que saber o que está a comprar.

Para dar resposta a estas situações, nasce uma metodologia de formação mais inovadora e completa - o **Outdoor Learning®**.

O QUE É O OUTDOOR LEARNING®



É uma técnica inovadora de pedagogia grupal que, provoca e desenvolve aprendizagens, por criação e utilização, dentro do grupo, de redes de relações criativas aplicadas em problemas "não comuns" para o grupo.

A base desta metodologia de formação é o desafio securizante de situações "fora do comum" (*alien situation*) apoiadas por monitoragem com foco experiencial (*teaser* e não apenas *facilitator*), criando processos e contextos lúdicos fortemente motivadores, numa recusa total de stress (considerado negativo) e num compromisso de divertimento e aventura, necessários a um "aprender colectivo" com alegria e eficácia.

O **Outdoor Learning®** centra-se em situações de desafio (sem as confundir com situações de risco), procurando que o "pensar sobre o que se vive" seja o foco principal da situação de aprendizagem.

Este processo, realizado em colectivo e pressionando a "inteligência colectiva", cria a dinâmica das "organizações aprendentes", sustentáculo do trabalho convival do século XXI, agora integrado em organizações inteligentes constituídas por postos de trabalho de capacitação intensiva, bem diferentes dos postos de trabalho estupidificantes, característicos das organizações tayloristas do século passado.

Esta perspectiva obriga a metodologias de formação constituídas por propostas de vivências práticas, seguidas por uma pressão à auto-descoberta dos modelos subjacentes, em direcção ao programa da aprendizagem pretendida. O monitor transforma-se assim num proponente (*teaser*) de situações de aprendizagem e num facilitador e clarificador/orientador dos modelos em descoberta.

METODOLOGIA DO OUTDOOR LEARNING®.

Esta metodologia tem como Objectivo geral:

- Criar aprendizagem com base em técnicas de "grupos criativos", e não de "grupos enquadrados";
- Proporcionar vivências no campo da evolução grupal e da "equipa inteligente";
- Analisar e operacionalizar conceitos base da gestão quotidiana;
- Analisar e operacionalizar instrumentos de desenvolvimento de uma equipa;
- Criar redes de relações interpessoais e redes profissionais motivantes;
- Desenvolver processos rentáveis de mudança cultural e organizacional.

O **Outdoor Learning®** surge como um poderoso instrumento para criar e desenvolver relações grupais, transformar de forma positiva situações de conflito interpessoal, abrir vias

de comunicação grupal, catalizar positivamente situações de tensão e de resistência a mudanças, fornecer condições de criatividade grupal e individual, criar referenciais de mútuo entendimento e escuta, enfraquecer barreiras relacionais, aumentar a eficiência e eficácia do trabalho grupal e aumentar a capacitação de inserção operativa no real.

Concretamente o **Outdoor Learning®** é uma metodologia pedagógica muito eficaz para a aprendizagem *by the skin* de diversos instrumentos e operadores de várias áreas de actuação profissional, que devem ser previamente definidos de modo a planear toda a acção em sua função.

O centro da sua metodologia é

“um actuar diferente”

do que sempre foi feito, quer como indivíduos, quer como grupo. Para isto é fundamental que as actividades propostas sejam “estranhas” (*alien*) em relação às capacitações incorporadas no grupo, isto é, o grupo não deve ter experiência nem modelos de actuação prévios para essas situações.

Na prática, em relação a uma determinada actividade/tarefa o fulcro da pedagogia não está nem na tarefa nem nos seus resultados (... o que se fez...), mas sim, no processo de acção grupal que foi detonado e nas características que apresentou (...o como foi feito...) .

Em esquema:



Deste modo, deve existir uma predisposição e uma dinâmica que potencie a aprendizagem do indivíduo para o grupo e vice-versa. Para que se verifique esta condição é necessária a existência de escuta activa, planeamento, participação, apoio mútuo, cooperação, colaboração, comunicação, flexibilidade a nível relacional e cultural, orientação e enquadramento contextual e, por último, uma correcta definição e conhecimento dos objectivos definidos.

Dentro desta dinâmica, a metodologia do **Outdoor Learning®** baseia-se em cada um aprender através de:

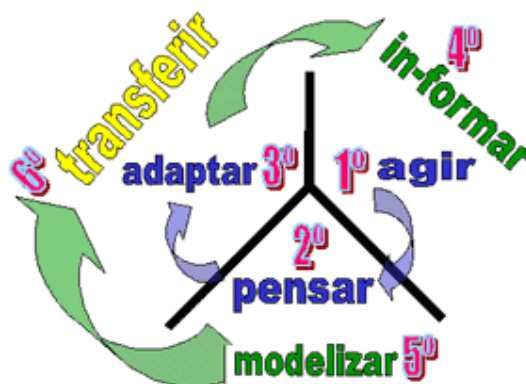
**... trabalhem juntos para concretizar uma tarefa ...
... e pensem juntos o “como tudo foi feita”.**

Neste tipo de metodologia, um “inequívoco” falhanço na tarefa a realizar pode ser uma excelente condição para um “inequívoco” êxito no plano da aprendizagem a alcançar. Nesta perspectiva, o conhecido método de sucessivas “tentativas e erro” adquire uma “personalidade” nova, pois transforma-se em sucessivos ciclos de

“experiências e sucesso”.

O MODELO TEÓRICO

O modelo teórico pode ser esquematizado do seguinte modo:



Explicitando:

1. Age-se e obtém-se informação sobre a realidade transformada pela acção na actividade proposta;
2. É detonada uma análise colectiva sobre esses dados, e são tiradas conclusões;
3. Essas conclusões são aplicadas na actividade seguinte (i.é., testadas (confirmadas/negadas) pelas consequências práticas resultantes);
4. Do auto feedback assim obtido é colectada uma nova informação;
5. Do conjunto dessas conclusões é construído o "modelo" operativo subjacente;
6. O modelo obtido é transferido para outras realidades (entre estas a situação experienciada na organização de trabalho).

Em resumo a **eficácia da aprendizagem** exige:

- Obter informação
- Obter feedback
- Praticar
- Concluir

Porém, para todo este processo funcionar é necessário que a actividade proposta contenha uma "armadilha" pedagógica (*trigger*). É este o aspecto primordial do **Outdoor Learning®**.

Toda a actividade proposta está construída de modo a levar o grupo (i.é., contem uma "armadilha pedagógica") a um impasse na obtenção da solução, caso sejam utilizados conceitos e pontos de vista errados.

Assim, o grupo de aprendizagem vai ser obrigado a encontrar uma outra forma de agir, a utilizar um outro método de acção que possibilite concretizar o objectivo desejado.

Quer isto dizer que a actividade proposta está construída para detonar "naturalmente" o comportamento "habitual", comportamento esse que não permitirá conduzir à solução, mas sim, a um "beco sem saída". O Objectivo é conduzir o grupo a um impasse **se "raciocinarem e utilizarem os modelos habituais"**.

Este é o problema real (no processo) que, escondido no problema aparente da tarefa, **o grupo vai ser obrigado a resolver**. Ele é, também, é o fulcro do programa a ser ensinado. Na revisão, por análise deste evento crítico (vivido pelo grupo), o tema do programa é clarificado, modelizado e interiorizado, e utilizada essa aprendizagem na actividade seguinte.

A técnica mais utilizada é de "*situation playing*", ou seja, é proposta uma situação que, uma vez iniciada, nunca mais é intervencionada pelo facilitador/*teaser*. Todos os elementos necessários à solução estão lá ou estão em condições de ser encontrados, se pesquisados correctamente pelo grupo: este está sozinho com o seu problema, mas, desde o início, sabe e tem consciência de que existe uma "armadilha", um desvio que lhe permitirá concluir a tarefa.

Em esquema:



Quando isso acontece, o papel do facilitador é apenas tornar clara, consciente e visível para todos a opção que tomaram, caracterizá-la tecnicamente e torná-la mais operativa e eficaz:

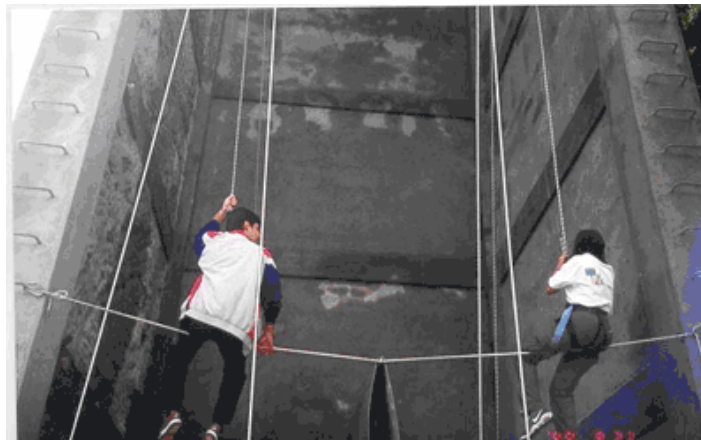
vão agora aprender a fazer, o que já sabem fazer.

A grande diferença de utilizar este método em sala ou em Outdoor, é a diferença entre sonhar uma situação e vivê-la.

No sonho, podemos voltar atrás as vezes que quisermos, emendar decisões, voltar ao princípio, alterar dados etc., com um custo nulo. Na vida real, esses sucessivos "voltar atrás" implica sempre gastar recursos irrecuperáveis, criar situações irreversíveis, ter consequências não anuláveis, etc.

Em sala, numa aprendizagem por casos, simulação, *role playing*, etc., a situação é semelhante ao sonho, pois podemos repetir tudo desde o início, mediante *um pedido de desculpas, um sorriso, uma folha rasgada*, etc.

Em Outdoor, podemos sempre voltar ao início, mas isso não dilui os 3 ou 4 km que andámos a mais, não anula o esforço dependido na construção de uma estrutura que não funciona, e não permite pôr a flutuar uma jangada que se afundou, nem impedir de estar na água todos os que lá caíram. As consequências das acções e decisões grupais são não escamoteáveis, são observáveis e susceptíveis de análise. Tal como na vida real: o "faz de conta" do sonho não existe.



as consequências são irreversíveis e não escamoteáveis fisicamente

Aqui, a aprendizagem nunca é obtida por metáfora, é por consciencialização e clarificação dos eventos sentidos e experimentados.

OUTDOOR LEARNING ® E EFICÁCIA ORGANIZACIONAL

No final de todo um processo de formação em **Outdoor Learning®** é necessário que a empresa avalie o retorno do seu investimento. Ou seja, a eficácia desta formação verifica-se através dos resultados obtidos quando se regressa à actividade laboral. É, portanto, imprescindível um follow-up da formação para avaliação do investimento feito pela empresa, quer financeiramente, quer no desempenho dos seus recursos humanos.

Esta avaliação tem que ser feita em 6 níveis:

1. sobre o conhecimento **que "se sabe"**
2. sobre o conhecimento **que "se sabe utilizar"**
3. sobre o conhecimento **que "se sabe e pode utilizar "**
4. sobre o conhecimento **que "se sabe, pode e deve utilizar"**
5. sobre o conhecimento **que "se sabe, pode, deve e exige utilizar"**
6. sobre o conhecimento **que "se sabe, pode, deve, exige utilizar e se é por isso avaliado"**

Enquanto que os dois primeiros são um problema da relação "ensino-aprendizagem", os 4 últimos pertencem à relação "indivíduo-organização".

Isto significa que, sob o ponto de vista de eficácia organizacional, é necessário, para além do plano pedagógico da própria formação, a existência de um **plano estratégico de implementação da formação realizada**, no sentido de inserir o aprendido dentro do statuo quo em vigor na empresa. É o valor desta inserção que expressa o benefício resultante do custos da acção de formação.

Este plano estratégico pode optar por diversas formas, em função das condicionantes existentes, mas basicamente pode oscilar em torno de dois referenciais:

- ❑ modelo "vaga":
pretende englobar rapidamente o máximo número de pessoas (todas?), com uma intensidade reduzida, fazendo eventualmente um segundo ciclo;
- ❑ modelo "ponta de lança":
focalizando-se em áreas reduzidas, mas nucleares sob ponto de vista organizacional, pretende realizar uma formação intensa e mais lenta, de modo a criar "núcleos duros" que funcionem como "elementos charneira" na mudança desejada;
- ❑ ou uma combinação estratégica dos dois.

As áreas onde esta metodologia tem obtido bons resultados são, por exemplo:

- Liderança
- Constituição e trabalho de equipas
- Mudança cultural e organizacional
- Redes funcionais
- Redução do «feudalismo» organizacional
- Relações interpessoais
- Planeamento
- Gestão de conflitos
- Desenvolvimento de chefias
- Melhoria da eficiência e eficácia organizacionais
- Técnicas de formação
- Técnicas de relação com o Outro (vendas, atendimento...)
- Motivação e participação
- Optimização de técnicas de coordenação, cooperação e colaboração
- Comunicação
- Melhoria da produtividade e qualidade
- Técnicas de gestão

Por ser pedagogia grupal

- é direccionada para formação intra-empresa.

Por ser baseada em redes de relações criativas

- não provoca stress;
- não tem actividades obrigatórias;
- tem um clima de divertimento;
- tem desafios dentro do "possível grupal", isto é, adaptado às capacitações mínimas existentes no grupo;
- tem apoio exterior (pela equipa pedagógica) em facilitação/coaching";
- tem uma dinâmica de descoberta "tentativa e sucesso";
- fomenta o desenquadramento institucional num espaço aberto e exterior;
- fomenta o desenquadramento cultural por ruptura com hábitos, ritos e modelos do quotidiano relacional por informalidade geral;
- fomenta disponibilidade pessoal pela não existência de julgamentos e avaliações exteriores/posteriores.

Por serem problemas "não vulgares" na experiência do grupo

- a acção a fazer deve estar fora da experiência, modelos e operatividade do grupo;
- a solução a encontrar deve exigir reduzida técnica operativa, baixos níveis de conhecimento específico e pouca dificuldades operativa em relação à capacidade real existente no grupo;
- a situação de actuação proposta deve ser estranha, incompreensível e sem referencia para a experiência existente no grupo.

Por ser um processo de aprendizagem em grupo

- a actividade deve ser concebida e planeada em função dos objectivos pedagógicos previamente definidos;
- deve existir um processo de transferência do "aprendido" para a situação normal de trabalho pós-outdoor;
- deve existir uma dinâmica de potenciação da aprendizagem do indivíduo para o grupo, e vice versa;
- deve ser criada e fomentada uma consciência individual e grupal dos resultados obtidos e do processo de transformação vivido (autocontrolo da aprendizagem);
- não existência de "julgamento" e/ou selecção/avaliação dos intervenientes, o que iria impe-dir a confiança necessária (e estabelecer barreiras) com a equipa pedagógica, bloqueando assim a eficácia da relação de facilitação e de coaching, essencial à aprendizagem.