

Unidade 2: Tornar-se um formando PBL

Introdução

Como aprendizagem baseada em problemas é uma mudança completa na maneira como as pessoas aprendem, é importante entender o que é exigido do formando para ser uma aprendizagem baseada em problemas.

Na aprendizagem baseada em problemas o formando é responsável pela sua própria aprendizagem: trabalha com uma equipa num ambiente incerto que não é fácil. Portanto, esta unidade pretende informar o formando sobre o que espera e o que lhe será exigido enquanto formando baseado em problemas. Os principais tópicos a cobrir serão:

Lição 1: Lidar com a incerteza e o formando autodirigido

Lição 2: Escuta ativa

Lição 3: A importância da confiança e respeito

Lição 4: A Aprendizagem colaborativa e o conflito

Lição 5: A importância da aprendizagem reflexiva

Lição 6: Pensamento sistémico

Em cada lição poderá ser fornecido material de referência adicional, para leitura posterior, se quiser obter mais conhecimento sobre esta área. Também haverá tarefas a serem concluídas, nalgumas lições, para lhe proporcionar oportunidades de aplicar o que aprendeu no local de trabalho. Em cada uma das unidades haverá um exercício para completar e que está relacionado com o que aprendeu.

Lição 1: Lidar com a incerteza e o formando autodirigido

A incerteza é parte natural e até necessária da atividade profissional. Como resultado é importante para ver os problemas e os conflitos como algo positivo, com os quais podemos aprender. Ao partilhar problemas abertamente podemos compreendê-los melhor e ganhar o apoio dos outros.

Aprender a lidar com a incerteza pode ser um desafio emocional. O medo é a principal razão que lhe estará por detrás. Os formandos podem ter medo de serem incompreendidos, rejeitados ou estarem errados. É importante identificar do que o formando não tem a certeza, e o que receia, no processo PBL, e como os poderá resolver. Além disso, partilhar abertamente essas preocupações com o tutor ou colegas pode diminuir a incerteza. Veja o exemplo abaixo:

Exemplo

Um membro do pessoal recebeu *feedback* de uma formanda a dizer que o tutor tinha uma cara irritada durante a aula. Isto afetava a sua capacidade em participar na aula e, paralelamente, estava com medo de estar errada. Quando o tutor foi informado ficou surpreso e disse à formanda que isso pode ter acontecido porque eles eram novos no PBL e sentiam muita dificuldade em se concentrarem nos comentários dos outros.

A aprendizagem autodirigida envolve o assumir da responsabilidade pela sua própria aprendizagem. Trata-se de identificar o que quer aprender, reunir as informações para o ajudar a aprender e, a autoavaliação. Pode parecer incerto e ambíguo.

O processo PBL vai ajudar o formando a fazer o processo. Permite-lhe a escolha de um problema que lhe interessa na sua empresa, orienta-o através do processo para lhe permitir reunir as informações relevantes para aprender sobre esse problema, e a reflexão posterior permite-lhe autoavaliar e refletir sobre a eficácia da sua abordagem.

Lucy e Guglielmo (2003) identificam uma série de aspetos importantes que o podem ajudar a tornar-se autodirigido:

- 1) Organizar a sua aprendizagem, planear o que quer alcançar (desenvolver objetivos de aprendizagem) partindo esses elementos em partes menores e geríveis
- 2) Consultar os seus colegas e outros
- 3) Identificar de que maneira prefere aprender, ler textos, ver vídeos
- 4) Aplicar uma solução e avaliar o que acontece

Recurso Vídeo: Aprendizagem autodirigida no local de trabalho
[Self directed learning in the workplace](#)

Leitura suplementar: Tornar-se um formando autodirigido
[Self directed learner](#)

Lição 2: Escuta ativa

Ouvir é uma competência simples em que a maioria das pessoas sentem que são bons, no entanto, este não é o caso, a maioria das vezes estamos ocupados a desenvolver uma resposta à pessoa ao invés de a ouvir. Consulte abaixo o recurso vídeo suplementar para aprender sobre isto:

Recurso vídeo suplementar: Escuta ativa
[Listening](#)

Muitas vezes, na aprendizagem colaborativa e nas discussões da equipa, pode-se “sair fora de pista”, e tempo pode ser desperdiçado em itens sem importância. No PBL deve praticar a aprendizagem ativa e construir sobre os comentários das outras pessoas. Seguindo os princípios que orientam conversas responsáveis permite-lhe concentrar-se na discussão e construir sobre o que já foi dito¹:

- Prestação de contas à comunidade de aprendizagem: “As pessoas devem-se ouvir umas às outras com a intenção de construir sobre as ideias umas das outras. Se os outros não entendem o que foi mencionado deve ser esclarecido com a ajuda de um orador”.
- Prestação de contas aos padrões de raciocínio: a conversa deve “ênfatar conexões lógicas e tirar conclusões razoáveis”.
- Prestação de contas ao conhecimento: a conversa deve ser “baseada explicitamente em fatos, textos ou outros escritos ... informações a que todos ... podem aceder. Os oradores fazem um esforço para obter os seus fatos de forma correta e para explicitar as evidências por detrás das suas pretensões e expectativas. Desafiam-se uns aos outros quando faltam evidências ou estas não estão disponíveis”. Isto é feito de maneira respeitosa. (Michaels et al., 2008, p. 283).

Lição 3: A importância da confiança e respeito

Para incentivar a colaboração as pessoas devem ser confiáveis e confiar umas nas outras. A confiança é a chave da aprendizagem baseada em problemas, pelo que a incerteza pode surgir devido à falta de confiança. Para garantir a confiança num ambiente de aprendizagem os formandos devem respeitar as opiniões dos outros, comunicar uns com os outros e construir relacionamentos. O tutor irá colocar uma quantidade significativa de confiança no formando de modo a que este se torne responsável pela sua própria aprendizagem. No entanto, precisa de construir confiança com seus pares (colegas) para criar um ambiente de aprendizagem positivo no PBL. Isto implica:

1. Tolerar os erros como parte da aprendizagem
2. Respeito mútuo
3. Reconhecer que pedir ajuda não é um fracasso
4. Construir relações
5. Comunicação aberta

1) Tolerar os erros como parte da aprendizagem. Num ambiente em que há medo do fracasso as pessoas vão ser lentas a participar e a experimentar novas ideias. Portanto, você e os outros devem estar abertos a discutir erros e problemas nas suas práticas de trabalho e aprender com eles. Os erros são uma parte inevitável da aprendizagem e são aceitáveis, desde que exista uma forte razão para os ter cometido. A aprendizagem reflexiva irá encorajar o formando a refletir sobre as decisões que tomou, e porque as tomou, de modo a poder pronunciar-se sobre elas.

¹ http://www.robinalexander.org.uk/wp-content/uploads/2013/09/UKLA-http-authorservices.wiley_.com-bauthor-onlineLibraryTPS.asp_Doi10.1111-j.1741-4369.2010.00562.xArticleID7470671.pdf

Deve ser enfatizado no PBL que quaisquer sugestões para mudança ou melhoria, ou problemas de trabalho identificados, não são críticas mas oportunidades. É importante que em vez de criticar as pessoas todos os formandos sejam encorajados a olhar para os erros do ponto de vista das práticas de trabalho.

Um exemplo de um esforço para tolerar erros é identificado pelo Prof Amy Edmondson. A iniciativa é conhecida como " Relato livre de culpa" que permite aos empregados relatar, livre de penalização ou culpa, qualquer observação de erros ou práticas que podem não estar a correr bem (ver Amy Edmondson, Harvard Business School).

2) Respeito mútuo. Como a colaboração é a chave do PBL bem-sucedido é importante que cada formando trate os outros com respeito. Isso implicará ouvir a opinião dos outros, mesmo que não concorde. É importante ter empatia para com os seus pares e entender de onde eles vieram. Em vez de tirar conclusões precipitadas: observar, compreender e ouvir as outras pessoas serão desenvolvidos através da escuta ativa. Por favor, veja o vídeo abaixo para saber mais sobre como a escada de inferência pode levar as pessoas a tirar conclusões precipitadas:

Recurso vídeo suplementar

[Blame free reporting](#)

3) Reconhecer que pedir ajuda não é um fracasso. Todos nós temos diferentes pontos fortes, trabalhamos a várias velocidades e precisamos de apoio de diferentes maneiras. É importante que todos devam procurar maneiras de ajudar os outros, bem como de procurar ajuda. No entanto, deve-se ter cuidado para que os outros não explorem essa situação. O pessoal é, em última análise, responsável pela realização do seu próprio trabalho, no entanto, existem exceções em que os funcionários estão sobrecarregados com grandes cargas de trabalho e esforços terão que ser feitos para ajudar nessa situação.

4) Construir relações. Muitas vezes os indivíduos no seu desempenho profissional comportam-se de forma muito diferente da forma como o fazem socialmente. Além disso, toda a gente tem circunstâncias pessoais e responsabilidades de que os colegas de trabalho podem não estar conscientes. Para construir relações é importante ter um elemento pessoal a trabalhar. Tenha na agenda, regularmente, um café da manhã ou uma noite com a equipa, para ficar a conhecer as pessoas a um nível pessoal.

5) Comunicação aberta. Partilhar ideias e experiências é fundamental para o sucesso do PBL. Além disso, é importante que comunique aos seus pares quaisquer preocupações ou problemas que pode estar a experimentar. Outros podem estar na mesma situação.

Lição 4: A Aprendizagem colaborativa e o conflito

A aprendizagem baseada em problemas é colaborativa por natureza e exige que várias pessoas trabalhem em conjunto durante o processo.

A aprendizagem é um processo social e muitos teóricos de aprendizagem têm enfatizado este aspeto. Sem interação com um mentor, com os seus pares ou com outros a aprendizagem fica limitada. Um aluno pode ler um livro de história e aprender uma sequência de eventos, tais como os que ocorreram durante a segunda guerra mundial, no entanto, ao falar com sobreviventes e pessoas que experimentaram a vida durante a guerra, vão obter uma visão sobre a vida quotidiana e como as pessoas a viveram.

Existe mais de uma perspetiva sobre uma situação. Por exemplo, pode ter uma forma particular de fazer o seu trabalho que acha que é eficiente. No entanto, pode ter que falar com colegas sobre questões de trabalho e notar que eles têm uma maneira diferente de fazer as coisas. Perguntar-lhes porque fazem dessa maneira e aprender com eles economiza tempo. Decidirá depois adotar esta forma de fazer o processo.

Existem muitas vantagens de trabalhar em grupo:

- Divisão do trabalho - pode dividir tarefas em vez de suportar toda a carga de trabalho sozinho
- Rapidez - pode fazer as coisas mais rápido
- Conhecimento - pessoas diferentes trazem diferentes experiências, ideias e perspetivas que não teriam sido possíveis se estivesse a trabalhar sozinho
- Propriedade do grupo – aspeto social a trabalhar

No entanto, há muitas vezes uma reação negativa ao trabalho de grupo conhecido como "ódio do grupo" (Sorensen, 1981). Isso é devido a:

- Falta de esforço - algumas pessoas não “puxam a sua carga”
- Informação retida na fonte - algumas pessoas mantêm a informação para si mesmas
- Conflito entre personalidades ou agendas de trabalho
- As pessoas tornam-se bodes expiatórios - uma pessoa é apontada como tendo a responsabilidade

“Ódio do grupo” é muitas vezes devido a conflito. No trabalho em equipa e na colaboração vai haver momentos em que surgem conflitos. Esta seção lida com abordagens para ajudar à resolução dos conflitos que possam surgir. Nota: este material é retirado da fonte abaixo².

Ao trabalhar numa equipa de aprendizagem, o objetivo é resolver os conflitos de forma vantajosa para todos, em vez de um ganha-perde. Se um ou mais membros da equipa têm uma abordagem ganha-perde para a resolução do conflito, a equipa como um todo vai sofrer, e o resultado real será perde-perde.

Gestão de conflitos e resolução de conflitos são dois processos distintos. Antes do conflito pode ser gerido, deve ser entendido. Uma abordagem para a análise e resolução de conflitos é conhecida como o método 4Rs, de acordo com Engleberg et al (2003). Este método tem quatro passos, cada um dos quais se encontra resumido numa palavra que começa com a letra "R":

- **Razões.** Nesta etapa, as causas ou as razões para o conflito são exploradas e abertamente, mas respeitosamente, discutidas.
- **Reações.** Nesta etapa, os membros da equipa olham para as suas próprias reações no conflito. Se essas reações são destrutivas, ao invés de construtivas, os indivíduos podem se autocorriger e tomar as medidas necessárias ao reassumir do compromisso com o sucesso da equipa.
- **Resultados.** Se o conflito não for resolvido, o que pode acontecer? Como pode a equipa trabalhar em conjunto para resolver o conflito de forma construtiva?
- **Resolução.** Que abordagem para a resolução do conflito poderia ser usada para efetivamente o resolver?

Uma vez a equipa entenda o conflito, pode então escolher uma abordagem apropriada para o resolver. Ralph H. Kilmann e Kenneth W. Thomas, autores do *Thomas-Kilmann Conflict Mode Instrument*, identificaram cinco abordagens gerais para lidar com o conflito:

- 1) Evitação
- 2) Acomodação
- 3) Competição
- 4) Compromisso
- 5) Colaboração

A resolução de conflitos é situacional e nenhuma abordagem é a melhor ou a mais correta para todas as circunstâncias (Thomas, 2002). Existem, no entanto, orientações gerais que podem ser usadas para decidir qual destas abordagens será a mais eficaz em determinadas situações.

² www.apollolibrary.com/library/litt/download/managingconflict.pdf

Evitação

Embora evitar ou negar a existência de um conflito geralmente não cause o seu desaparecimento, há momentos em que a evitação é apropriada para a situação da equipa. Se o conflito em si não é central para o trabalho da equipa, pode ser melhor pô-lo de lado para que o trabalho importante possa prosseguir. Quando a situação fica fora de controlo e as emoções estão ao rubro, a evasão é, por vezes, a melhor abordagem. Nestas situações, é melhor reagendar a reunião de equipa de modo que as pessoas possam organizar os seus pensamentos, abordar a situação com mais calma, e ter tempo para colocar o conflito em perspetiva.

Acomodação

Quando a abordagem de acomodação é usada, uma pessoa cede à outra por uma questão de permanecerem juntas. Esta pode ser a abordagem adequada quando a pessoa complacente não vê o assunto como importante, ou quando é mais importante a coesão do grupo, ou a harmonia, do que fazer com que uma perspetiva individual sobre o tema prevaleça. Antes de se tornar acomodado, no entanto, o membro da equipa deve estar certo de que vai poder viver com a decisão e que não se vai arrepender mais tarde por a ter tomado.

Competição

Em poucas palavras, a competição pode ser melhor descrita como um estilo ganha-perde de resolução de conflitos. Isto é, um membro da equipa pode sentir-se tão importante sobre o tema que precisa de prosseguir agressivamente na sua perspetiva na esperança de persuadir os outros membros da equipa a verem a situação da mesma maneira. Esta abordagem é apropriada quando um membro da equipa acredita que a exploração das alternativas não são práticas, éticas ou legais.

Compromisso

Acontece geralmente quando o compromisso das pessoas consiste em aceitar uma posição de meio-termo, ou seja, é aquela situação em que cada pessoa desiste de alguma coisa para o bem do acordo. Por definição, o compromisso satisfaz apenas parcialmente cada pessoa. Esta abordagem é muitas vezes eficaz quando as equipas chegam a um impasse e estão a correr contra o tempo para tentar resolver o conflito. Por vezes o compromisso é a melhor solução a ser alcançada de acordo com as circunstâncias.

Colaboração

Num mundo ideal, em vez de compromisso, as pessoas em disputa seriam capazes de colaborar para encontrar uma solução que satisfizesse as necessidades de todos os envolvidos. A colaboração exige esforços criativos e cooperativos. Geralmente o obstáculo principal à colaboração é a quantidade de tempo e energia de que necessita. A colaboração é geralmente eficaz quando a equipa tem tempo suficiente para explorar plenamente as necessidades, perspetivas e preferências de todos os membros da equipa e, quando 100% do empenho de cada pessoa é necessário ao cumprimento das metas da equipa.

Processo de resolução de conflitos

Antes de tentar resolver o conflito, ajuda se cada pessoa levar algum tempo a pensar racionalmente sobre o conflito e a se preparar para as discussões. No livro *Resolving Conflicts on the Job* (Resolução de Conflitos no Trabalho), de autoria de Wisinski (1993), o autor desenvolveu o modelo A-E-I-O-U, para uso individual, antes deste se envolver em discussões para resolver o conflito. Cada letra do modelo representa um passo, como se segue:

- A:** Assuma que as outras pessoas envolvidas no conflito estão por bem
- E:** Expresse os seus próprios sentimentos
- I:** Identifique o que gostaria de ver acontecer
- O:** Outcome (Resultado), expresse o resultado que gostaria de ver, permanecendo aberto a outros resultados que possam satisfazer as suas necessidades e preocupações
- U:** Understanding (Compreensão), o acordo deve ser entendido, e comprometido, por cada membro da equipa

Uma vez que cada membro da equipa entende o conflito e tem uma ideia sobre que possíveis soluções vão ao encontro das necessidades da equipa como um todo, é hora de decidir sobre o processo a utilizar para o resolver. Existem três processos gerais a considerar:

- 1) Negociação
- 2) Mediação
- 3) Arbitragem

Negociação não requer a ajuda de ninguém fora da equipa. Em vez disso, os membros da equipa reúnem-se para falar sobre os seus pontos de vista individuais acerca do tema que está no centro do conflito; identificam o que é importante para eles; propõem uma solução que atenda as suas necessidades; ouvem o que os outros na equipa têm a dizer; e em seguida, tentam chegar a um acordo. Negociações efetivas são realizadas num estado de espírito ao estilo ganha-ganha. A maioria dos conflitos nas equipas de aprendizagem é resolvida através deste processo informal.

Mediação é um processo facilitador da negociação. Se os membros da equipa de aprendizagem não são capazes de negociar a sua própria resolução, eles podem pedir ao mentor/facilitador para os ajudar nas discussões. Por vezes, o membro facilitador pode ser usado como um recurso “*por detrás da cena*”. Ou seja, o membro facilitador pode ser capaz de ajudar individualmente os membros da equipa a ver os pontos fortes ou benefícios das propostas que outros membros estão a fazer.

O facilitador pode partilhar ideias sobre uma abordagem eficaz, nas discussões, ou sobre outras soluções possíveis que a equipa ainda não tinha considerado. Se, no entanto, estes esforços “*por detrás da cena*” não são eficazes, a equipa de aprendizagem pode pedir ao membro facilitador para se encontrar com eles a fim de discutir o conflito e ajudá-los a chegar a uma solução.

Na mediação o membro facilitador não tem poder de decisão. Em vez disso, é uma pessoa neutra que se foca no processo da discussão e ajuda a equipa a concentrar-se nos problemas, em vez de nas personalidades, e no futuro em vez do passado. Só quando as equipas de aprendizagem são incapazes de resolver os seus próprios conflitos pode o membro facilitador ser solicitado para ajudar.

Arbitragem é um processo de resolução de conflitos, mas que quase nunca é usado como forma de resolver conflitos na equipa de aprendizagem. É um último recurso e uma maneira de conseguir uma decisão quando a equipa está num impasse e não é capaz ou não está disposta a chegar a acordo por si própria.

O árbitro é convidado a tomar uma decisão pela equipa. A arbitragem é uma abordagem ganha-perde à resolução de conflitos. Haverá vencedores e haverá perdedores sempre que o árbitro for solicitado a decidir sobre se uma abordagem ou ideia é a correta ou a melhor para a equipa como um todo.

Claramente, todos os membros da equipa de aprendizagem terão de concordar em respeitar a decisão do árbitro. Embora esta seja uma abordagem possível à resolução de conflitos, a arbitragem não é uma abordagem prática para os conflitos nas equipas de aprendizagem: pode levar ao escárnio, corroer a moral da equipa e a sua coesão.

Recursos suplementares de leitura

[University of Phoenix: Conflict management in learning teams](#)

[CIPD: Conflict Management at work](#)

Lição 5: A importância da aprendizagem reflexiva

Aprendizagem reflexiva envolve a explicação do seu raciocínio para a tomada de decisão, ou a realização de uma ação, em particular. Estes são os seus modelos mentais ou a forma como percebe a "norma". Muitas vezes as pessoas não estão cientes de como fazem as coisas e fazem-nas inconscientemente.

Recurso vídeo suplementar

[Reflective learning](#)

Os modelos mentais envolvem o formando a explicar o seu processo de pensamento em torno de uma tomada de decisão em particular; ou o seu processo de pensamento sobre como a solução vai funcionar e porquê. Consiste basicamente em articular “como” e “porquê” tomou uma decisão específica ou implementou uma solução de uma forma particular.

Frequentemente, na aprendizagem, não é a decisão final, mas a abordagem adotada para chegar a essa decisão, que é o mais benéfico. Por exemplo, uma empresa pode decidir a criação de um centro de distribuição num local em particular. O processo de pensamento por trás de como e porquê tomaram essa decisão, e a implementaram, pode ser aplicado no futuro para outra instância semelhante dentro da empresa.

Outro exemplo pode ser o de um operador de máquina que tem baixa taxa de defeitos e alto débito devido à configuração da máquina que esse operador escolheu. O benefício não está na configuração da máquina que este escolheu, mas as razões que o levou a escolher e a definir a máquina dessa forma num determinado momento.

Da mesma forma, para um ambiente de serviços, se um corretor de seguros tem uma baixa taxa de cancelamento de clientes, sem oferecer descontos excessivos, como é que este corretor interage com os clientes existentes.

A reflexão permite ao formando concentrar-se no processo pelo qual chegaram à decisão, e se esta foi bem-sucedida ou não, em vez de no resultado final. Identifica assim a metodologia que usou para tomar decisões, realizar ações e resolver problemas.

Na aprendizagem baseada em problemas haverá oportunidades para a reflexão em diferentes fases do processo. O formando será solicitado com perguntas sobre quais as decisões que tomou, porquê e se estas foram eficazes ou não.

Lição 6: Pensamento sistémico

O pensamento sistémico envolve examinar o impacto que a sua solução terá sobre as outras áreas da organização.

Recurso vídeo suplementar

[Systems thinking](#)

"Because we learn best from our experiences but seldom experience the consequences of many of our important decisions, we typically look for actions that will produce solutions in a relatively short time frame³"

3 "Porque aprendemos melhor a partir das nossas experiências, mas raramente experimentamos as consequências de muitas das nossas decisões importantes, normalmente procuramos ações que produzem soluções num prazo relativamente curto"

Com muita frequência, nas empresas, particularmente nas maiores organizações, as equipas preocupam-se com as suas próprias práticas de trabalho. Cada departamento tem as suas próprias métricas de desempenho a alcançar, e existe a preocupação em alcançar esses objetivos. É importante examinar como o seu trabalho e as suas práticas afetam as outras áreas da organização. É também importante que trabalhe como parte de uma equipa para entender o impacto das suas práticas de trabalho e alcançar soluções coesas que não causem problemas nas outras áreas.

Além disso, quando se deparam com um problema, ao invés de tentarem identificar imediatamente uma solução, é importante passar algum tempo a entender porquê esses problemas surgiram.

Exemplo

Um departamento de vendas pode ter uma meta para atingir um determinado número de clientes. Para o alcançar podem prometer ao cliente uma série de novos recursos do produto, garantias adicionais e descontos, no entanto, pode não ser viável na perspetiva da produção ou financeira.

Tarefa 1: Incerteza

- Liste as principais preocupações que tem sobre como fazer a aprendizagem baseada em problemas (PBL)
- Porque pensa que tem essas preocupações?
- O que irá fazer para minimizar essas preocupações?

Tarefa 2: Colaboração e lidar com o conflito

- Para esta tarefa pede-se que pense numa situação em que estava quando o conflito surgiu
- Como lidou com esse conflito no momento? Como resolveria o conflito se fosse confrontado com a mesma situação novamente?

Tarefa 3: Reflexão e modelos mentais

- Pense num processo que realize diariamente. Anote como faz esse processo. Que problemas enfrenta no processo, porquê esses problemas surgem e como os resolve?

(<http://www.ashpfoundation.org/transformational/TransformationalChange11021211.html#mentalmodels>)