

Modelo 70 20 10 e o *microlearning*: alternativas para problemas modernos na educação corporativa

Marissol Mello Alves¹

Claudio Fernando André²

Resumo: A neurociência na aprendizagem mostra que quando o cérebro humano aprende algo novo, precisa de tempo para sedimentação destes novos conhecimentos³ – o que se faz utilizando uma combinação de pensamentos em modos difuso e focado⁴, permitindo a real apropriação do aprendizado, transportando-o para a memória de longo prazo. O profissional que encontramos no mercado de trabalho atual, mais concentradamente em grandes empresas, tem que lidar com a escassez de tempo tanto para aquisição de novos conhecimentos, quanto para fixação: convive com uma enxurrada de informações e pouco ou quase nenhum espaço para a reflexão e consequente apropriação dos novos conhecimentos. De fato, profissionais relatam ter apenas 1% do tempo semanal disponível para dedicação ao aprendizado⁵, aqui entendido como formal (cursos ou treinamentos). Dentre os desafios na perspectiva das corporações, inclui-se garantir que sua base de profissionais esteja informada e preparada em tempo hábil para competir. Com o dinamismo dos negócios, as informações se tornam obsoletas com rapidez, resultado da grande volatilidade dos mercados modernos, impactando a credibilidade das informações que circulam formal e informalmente, bem como a capacidade de resposta ágil e precisa. Centrados neste problema – profissionais com menos tempo disponível para aprendizagem, e empresas com necessidade de dar escala e agilidade aos seus programas de educação corporativa – é que exploramos aqui como a combinação do modelo 70 20 10 e o *microlearning*, podem significar uma alternativa de solução.

Palavras-chave: *Microlearning*. Modelo 70 20 10. Educação corporativa. Aprendizagem moderna.

Abstract: According to studies on neuroscience in learning, when the human brain learns something new, it takes time for the sedimentation of this new knowledge – which is done using a combination of thoughts in diffused and focused modes, allowing a real appropriation of learning, transporting it to the long-term memory. The professional profile we find currently at the job market, specially concentrated in large

¹ Profissional com vivência na Gestão de Programas em ambiente corporativo – multinacional. Atuando na Microsoft desde 2005, responsável pela área de Aprendizagem e Desenvolvimento Comercial no Brasil. E-mail: marissol@uol.com.br.

² Professor do Programa de Mestrado e Doutorado do TIDD – PUC-SP, coordenador do curso de Mestrado Profissional de Games da mesma instituição e professor do Mestrado da Universidade Metodista – SP. E-mail: claudiofandre@gmail.com.

³ Universidade da Califórnia, San Diego – Aprendendo a Aprender (Massive Open Online Course mais popular da plataforma Coursera) – Dra. Barbara Oakley e o Dr. Terrence Sejnowski.

⁴ Pensamento Difuso e Pensamento Focado descrito pela Dra. Barbara Oakley: como o modo de foco e concentração por exemplo, com intuito de aprender algo, e o modo de pensamento difuso, que ocorre quando o indivíduo se encontra relaxado, sem foco específico, neste momento ocorre o modo de pensamento relacionado com um conjunto de estados de repouso neural. Os modos de pensamento não operam simultaneamente.

⁵ Bersin by Deloitte Pesquisa Bersin – Meet the Modern Learners (2016).

companies, has to deal with the shortage of time both for acquisition of new knowledge and for fixation: it coexists with a flood of information and little or no space for reflection or consequent appropriation of knowledge. In fact, professionals report having only 1% of their weekly time available to be fully dedicated to learning, understood as formal (courses or training). Among the challenges from a corporate perspective is to ensure that their professional workforce is informed and prepared in a timely manner to compete. With business fast paced dynamics, information becomes obsolete quickly, a result of the highly volatility modern market, impacting the credibility of information that circulates formally and informally, as well as the ability to respond quickly and accurately. Focusing on this problem – professionals with less time available for learning, and companies in need to be agile and scale their corporate education programs – we explore here how the combination of the 70 20 10 model and microlearning, can be a potential solution.

Keywords: Microlearning. 70 20 10 model. Executive education. Modern learning.

Introdução

Embora o conceito de ‘aprender com a experiência’ apareça com frequência nas discussões pedagógicas construtivistas de Piaget (1959), o modelo 70 20 10 é focado totalmente no mundo corporativo e na forma como adultos podem otimizar sua aprendizagem no trabalho. Apesar de não ser um modelo novo, tem sua criação e origem discutidas até hoje.

O conceito de aprendizagem atrelada ao trabalho já tinha sido explorado por diversos autores no âmbito da aprendizagem de adultos (principalmente como prevenção da curva de esquecimento)⁶, muitas fontes dão crédito a popularização do temo 70 20 10 para três pesquisadores⁷ do *Center for Creative Leadership* de Greensboro (Carolina do Norte, EUA), uma instituição educacional sem fins lucrativos que nos anos 80, estava estudando executivos bem-sucedidos e suas experiências em comum.⁸

Robert A. Eichinger⁹, um dos autores da pesquisa que na época deu origem ao livro *The Lessons of Experience*, lançado em 1988, afirma que o estudo foi uma compilação de entrevistas realizadas com 191 executivos, mapeando 616 eventos

⁶ A curva de esquecimento foi descrita por Ebbinghaus nos primeiros estudos a respeito de memória e fixação, no final do século XIX. Ele não publicou gráficos de sua teoria mas ela foi extensivamente revisitada e o termo ‘curva de esquecimento’ cunhou-se por retratar a queda progressiva na retenção da memória de informações versus o número de repetições (reforços) necessários para minimizar o esquecimento e melhorar a retenção. Disponível em: <[http://psych.wustl.edu/memory/Roddy article PDF's/Roediger \(1985\)_CP.pdf](http://psych.wustl.edu/memory/Roddy%20article%20PDF's/Roediger%20(1985)_CP.pdf)>. Acesso em: 20 dez. 2017.

⁷ Morgan McCall, Michael M. Lombardo e Robert A. Eichinger.

⁸ Disponível em: <http://charles-jennings.blogspot.com.br/2017/07/70-20-10-origin-research-purpose_10.html>. Acesso em: 20 dez. 2017.

⁹ Disponível em: <<http://www.70-20.com/70-20-10-origin-research-purpose/>>. Acesso em: 20 dez. 2017.

considerados por estes executivos como relevantes fontes de aprendizado em suas carreiras. Estes eventos de aprendizados foram então divididos em 16 categorias que por sua vez foram reagrupados em cinco áreas principais: tarefas desafiadoras, outras pessoas, treinamentos, situações adversas, experiências pessoais (fora do trabalho).

Como o objetivo dos autores era priorizar os fatores para desenvolvimento efetivo de executivos, eles retiraram as duas últimas categorias (que somavam 25% dos eventos mapeados) e concentraram-se nas três primeiras onde 75% dos eventos se encontravam. Ao analisá-los, concluíram que se distribuíam percentualmente da seguinte forma – dando assim origem ao conceito primordial do modelo:

- 70% do aprendizado advinha de desafios na prática do trabalho;
- 20% do aprendizado, de conhecimento adquirido através da relação com terceiros (pares, gestores, etc.) e
- 10% do aprendizado tinha como fonte conhecimento formal (cursos e afins).

Os achados básicos desta fórmula foram replicados em outras instâncias com resultados semelhantes em países diferentes ou com grupos demográficos diferentes, o que deu força a proposta. O modelo vem sendo revisitado e atualizado nas últimas décadas.

O Prof. Charles Jennings do Instituto 70 20 10 de Londres é uma das maiores referências na área e esteve no Brasil em 2017 palestrando¹⁰ a respeito do modelo e explicando o porquê de sua relevância de como tem crescido nos dias de hoje – fazendo frente aos desafios citados no início deste artigo.

Jennings reforçou a conexão entre quatro formas de aprendizado dentro do modelo, ilustrando principalmente os momentos 70-20, que costumam trazer estranheza aos que associam a educação corporativa exclusivamente aos treinamentos formais.

¹⁰ *Summit 70 20 10*, realizado pela Expresso3, em São Paulo, 26 e 27 de Junho 2017.

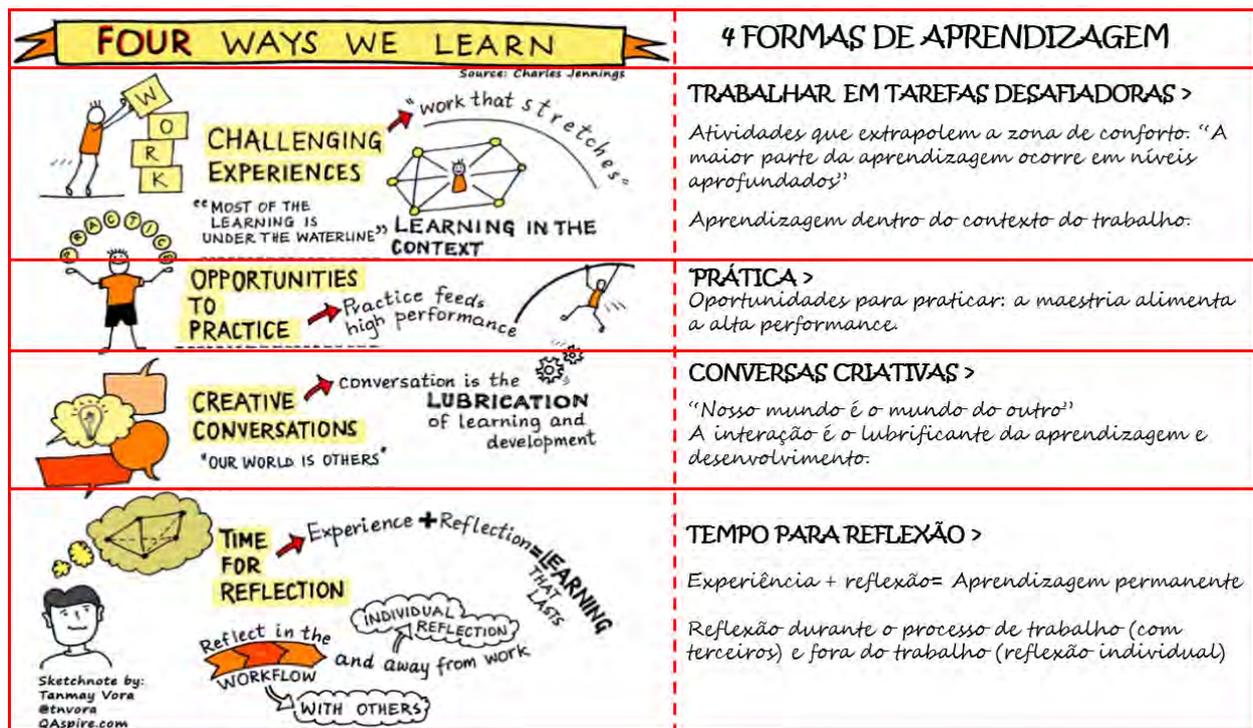


Figura 1. Quatro Formas de Aprendizagem. **Fonte:** Infográfico criado por Tanmay Vora, e apresentado na palestra Charles Jennings em São Paulo, (2017).¹¹

- Aprendemos enquanto trabalhamos e nos deparamos com novas atividades nas quais temos que extrapolar nosso nível de conforto;
- aprendemos ao colocar em prática novas habilidades, desenvolvendo perícia e maestria;
- aprendemos nas interações e conversas com terceiros – das quais tiramos novas ideias;
- e, finalmente, aprendemos através de reflexões, que ocorrem durante e fora do trabalho, em grupo ou de forma individual.

Embora a adoção do modelo 70 20 10 possa ocorrer com naturalidade, isso não significa necessariamente uma redução do investimento financeiro no aprendizado formal, quando é proposto o percentual de 10%.

A proposta tem como prioridade a facilitação para a aprendizagem prática e social, tirando proveito de estruturas já existentes no ambiente de trabalho,

¹¹ Infográfico apresentado pelo Prof. Charles Jennings durante o *Summit 70 20 10 Expresso 3*, em São Paulo, criação de Tanmay Vora – tradução livre. Disponível em: <<http://qaspire.com/2016/08/15/learning-experience-plus-reflection/>>. Acesso em: 20 dez. 2017.

otimizando conseqüentemente, a fixação dos conceitos (através da prática), a ampliação do alcance (na aprendizagem através das redes) e a reflexão, que deve acompanhar todos estes processos.

Em resumo, o modelo 70 20 10 propõe uma cultura de aprendizagem corporativa mais completa e moderna, que ultrapassa os formatos tradicionais de treinamentos como única fonte de capacitação no trabalho. Estudos do Instituto 70 20 10 de Londres (ARETS, JENNINGS, HEIJNEN, 2016), sobre os resultados da adoção patrocinada do modelo 70 20 10 dentro de corporações, sugerem que esta combinação de aprendizado prático, informal e social, traz um impacto direto aos negócios, tornando as empresas três vezes mais produtivas, com profissionais mais engajados e mais bem-sucedidas em desenvolver seus talentos.

Estas empresas também têm melhor adesão de seus quadros de colaboradores em situações de mudanças e contam com índice de satisfação de seus clientes mais alto. Todos estes indicadores fazem parte do último estudo Jennings, que propõe simbolicamente que a soma do 70 20 10 tem como objetivo 100% de performance.¹²

As empresas vêm reconhecendo as oportunidades do modelo 70 20 10 com mais força nos últimos anos, mudanças que já podem ser vistas nos estudos sobre práticas educacionais adotadas ao longo da última década, conforme demonstrado em outro estudo da Bersin by Deloitte.¹³

Os recursos online, atividades práticas e comunidades por exemplo, como atividades educacionais reconhecidas, passaram de 23% em 2009, para 54% em 2015. Na contrapartida, os tradicionais treinamentos presenciais vêm caindo, passando de 77% para 32% nos mesmos períodos.

No figura abaixo podemos ver como a Bersin destaca tanto o modelo 70 20 10, que veio se estabelecendo na filosofia e cultura de aprendizagem das empresas na última década, como o *microlearning*, formato que vem ganhando espaço e destaque, principalmente por conta da perspectiva de mobilidade e experiência do usuário.¹⁴

¹² Novo livro *Towards to 100% Performance* (2017) do Prof. Charles Jennings que aborda a questão da performance em associação ao formato 70 20 10.

¹³ Josh Bersin, para Deloitte, publicou artigo incluindo pesquisas sobre a evolução do treinamento e desenvolvimento. *The disruption fo Digital Learning*. Disponível em: <<https://joshbersin.com/2017/03/the-disruption-of-digital-learning-ten-things-we-have-learned/>>. Acesso em: 15 dez. 2017.

¹⁴ Bersin by Delloite: Predictions 2017. Disponível em: <<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/at/Documents/about-deloitte/predictions-for-2017-final.pdf>>. Acesso em: 15 dez. 2017.

	E-learning e Blended (combinado)	Gerenciamento de Talentos	Aprendizagem Contínua	Experiência com foco em Mobilidade	Tempo Real e Sob Demanda
Formatos	CATALOGO DE CURSOS, UNIVERSIDADE ONLINE	TRILHA DE APRENDIZAGEM, ACOMPANHAMENTO DE CARREIRA	VIDEO, CONTEÚDO AUTORAL, MOBILIDADE, YOU TUBE	MICROLEARNING, VIDEO EM TEMPO REAL	A ESCOLHA DO FUNCIONÁRIO CANAIS DE APRENDIZAGEM SOB DEMANDA
Filosofia	DESIGN INSTRUCIONAL KIRKPATRICK	APRENDIZAGEM COMBINADA, APRENDIZAGEM SOCIAL	70 20 10 TAXONOMIAS	DESIGN THINKING, EXPERIÊNCIA DO ALUNO/APRENDIZ	
Usuários	ESTUDO ONLINE AUTO-ORIENTADO	FOCO NA CARREIRA MULTIPLOS TÓPICOS	APRENDIZAGEM SOB-DEMANDA, RECURSOS EMBUTIDOS	AO GOSTO DO CONSUMIDOR, SEMPRE DISPONÍVEL	
Sistemas	LMS (LEARNING MANAGEMENT SYSTEM) COMO PLATAFORMA DE E-LEARNING	LMS COMO PLATAFORMA DE TALENTOS	LMS COMO PLATAFORMA DE EXPERIÊNCIAS	LMS INVISÍVEL, ORIENTADO PARA DADOS E MOBILIDADE	
	2001	2005	2010	2016	2020

Source: Bersin by Deloitte, 2016.

Figura 2. Rápida Evolução da Educação Corporativa. **Fonte:** baseado em Bersin by Deloitte.

O modelo 70 20 10 se conecta com sucesso aos principais princípios da aprendizagem adulta e aprendizagem em rede, identificando o profissional/aprendiz, no papel protagonista do seu processo de aprendizagem – individual ou social – assim como a capacidade de oferecer mobilidade em que colabora para o empoderamento do profissional em busca de conhecimento. Como vemos acima, a expectativa de um futuro breve é atender a esta demanda, oferecendo opções ao alcance do profissional, para sua escolha e conveniência, confiando em sua capacidade de auto direção, automotivação e auto-organização, como veremos a seguir.

O aprendiz adulto e o aprendiz moderno

A proposta do modelo 70 20 10 é, de forma simples, priorizar o aprendizado prático, aquele que ocorre no dia a dia do trabalho, no exercício das atividades que preferencialmente tirem o profissional da sua zona de conforto, levando-o a necessidade de aprimorar suas habilidades para atingir os resultados esperados. O aprendizado dentro de contexto explícito que faz sentido para o aprendiz e conecta-se com seus objetivos imediatos.

Ao tratar do profissional como um “aprendiz adulto”, Lindeman (1926) reforça a necessidade desta imediata conexão: aprendizado e experiências.

Na perspectiva da andragogia¹⁵ proposta por Knowles (2012), como uma ciência que estuda a educação para adultos em busca de uma aprendizagem efetiva, os

¹⁵ De acordo com Knowles, o termo inicialmente foi cunhado por um professor de uma escola de gramática alemã chamado Alexander Kapp, em 1833 – ficando esquecido após isso, sendo usado novamente pelo cientista social Eugen Rosenstock em 1921,

adultos aprendem com a finalidade de resolver problemas imediatos e do mundo real (mais conectados a contextos práticos e reais que cenários hipotéticos e intangíveis), são autocentrados e aprendem com mais facilidade quando se encontram em ambientes flexíveis e livres de ameaças.

Um cenário importante para as organizações que consideram a aprendizagem na prática como cultura, é a criação de um ambiente de pouco julgamento, permitindo que mesmo os erros sejam elementos fontes de aprendizado, como propõem também os estudos da Dra. Carol Dweck em seu best seller *Growth Mindset* (Atitude Mental para o Sucesso – ou Mentalidade de Crescimento)¹⁶, que vem influenciando a mudança de cultura de grandes empresas como por exemplo a Microsoft, na gestão de Satya Nadella.

Já a heutagogia¹⁷, como um conceito mais recente (HASE, 2000), vem expandindo a concepção da andragogia ao reconhecer as experiências cotidianas como fonte de saber e incorporar a auto-direção e automotivação da aprendizagem com foco nas experiências.

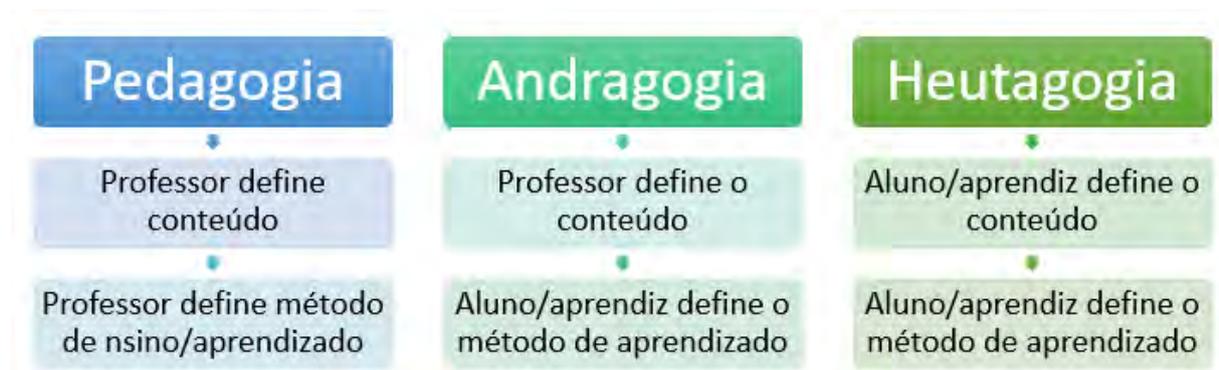


Figura 3. Pedagogia, Andragogia, Heutagogia. **Fonte:** Autores.

sem também receber grande reconhecimento – até que finalmente em 1957, Franz Poggeler, um professor alemão, publicou o livro *Introduction into Andragogy: Basic Issues in Adult Education* – e o termo foi então adotado pelos educadores de adultos na Alemanha, Áustria, Finlândia e Iugoslávia (KNOWLES, 1989, p. 9).

¹⁶ Dra. Carol Dweck lançou em 2015 seu livro *Growth Mindset* que revisita a questão da plasticidade cerebral e a capacidade de aprendizado, trazendo descobertas sobre a aversão ao risco associada às pessoas com histórico de alto desempenho por conta de habilidades naturais, versus a possibilidade de desempenho superior das pessoas que colocam esforço na superação das faltas de 'habilidades naturais', trazendo o conceito de 'fixed mindset' e 'growth mindset' para dentro das organizações, escolas, entidades esportivas e famílias.

¹⁷ HASE, Stewart; KENYON, Chris. *From Andragogy to Heutagogy*. Melbourne, Austrália: Southern Cross University, 2000. Disponível em: <<http://pandora.nla.gov.au/nph-wb/20010220130000/http://ultibase.rmit.edu.au/Articles/dec00/hase2.htm>>. Acesso em: 15 mai. 2017.

Na perspectiva da heutagogia¹⁸, a liberdade e autonomia do adulto permitem que este busque e autodirija seus aprendizados, que se tornam ainda mais emergentes e amplificados pela disponibilização de fontes diversas, conectadas através da internet e de suas redes de relacionamento, como parte do aprendizado social.

A necessidade de conectar o aprendizado formal com a prática e a comunidade é ainda mais sensível na educação corporativa. No público adulto, a assimilação de novos conhecimentos apenas ocorre quando um conceito tem clara proposta de valor para a realidade do indivíduo (“o que vou ganhar aprendendo isso” ou “o que posso perder caso não aprenda isso”). Logo, as propostas de aprendizagem precisam considerar a autonomia, a motivação do aluno, e sua necessidade de entender em que os conceitos propostos se encontram no seu contexto de vida – e considerar por fim, a **habilidade de cada indivíduo de acoplar conhecimentos prévios aos conceitos novos, respeitando suas variadas experiências e vivências prévias** (grifo nosso).

O aprendiz adulto não necessariamente se sentirá engajado num aprendizado linear, de baixa para alta complexidade, mas àqueles que se conectam a em sua vida em diferentes ciclos de transformação, como, por exemplo, uma troca de emprego, a busca por promoção etc.

Percorrendo o caminho da andragogia para a heutagogia, Hase e Kenyon (2000) propõem que este estudante adulto seja o único responsável pela sua aprendizagem e, dentro deste papel protagonista, definem como sua aprendizagem deve ocorrer, valorizando suas experiências pessoais, prioridades e a velocidade na assimilação de conhecimento e habilidades.

Tratamos aqui ainda da necessidade do reconhecimento do valor da aprendizagem informal nas comunidades – o papel do 20 dentro do modelo 70 20 10 – muito explorada pelo conectivismo de Siemens (2004). Segundo o autor, a tecnologia reorganizou o modo como vivemos, como nos comunicamos e como aprendemos e é justamente por termos atualmente as múltiplas fontes e oportunidades difusas de aprendizagem que passamos a reconhecer o impacto da aprendizagem informal.

¹⁸ Conceito cunhado pelos professores australianos Stewart Hase e Chris Kenyon, da Southern Cross University, do grego *heuta*: auto e *agogos*: o que guia, propondo uma forma pessoal, onde o estudante é o seu único responsável pela aprendizagem. Heutagogia e Autodidatismo – Revista de Educação e Sociedade.

O conectivismo apresenta um modelo de aprendizagem que reflete as mudanças da sociedade reconhecendo que a aprendizagem não é mais uma apenas atividade interna e individual.¹⁹

Desta forma, a rede tem o papel de agente cognitivo, superando limitações individuais, já que uma pessoa de forma isolada – mesmo “um especialista, se torna simplesmente incapaz de interpretar a totalidade de informação que é produzida” (SIEMENS, 2010). Isso se torna possível, no entanto, através de uma rede, que amplia não apenas a capacidade de apreensão de novas informações, mas também funciona como um filtro e curadoria, algo absolutamente relevante em tempos de excesso de informação e escassez de tempo.

A urgência em trazer soluções que mitiguem este desafio, pouco tempo para aprender, muita informação para assimilar, foi demonstrada no mapeamento do perfil do aprendiz moderno, uma compilação de dados da Bersin by Deloitte²⁰ do final de 2014, que mostrava que embora interessados em aprender mais, 2/3 dos profissionais reportaram ter menos tempo do que o necessário para completar suas atividades no trabalho, assim como não mais que 24 minutos por semana para o desenvolvimento de novas habilidades. No meio desta rotina acelerada, um dado chama bastante atenção: estes profissionais desbloqueiam seus dispositivos moveis em média 9 vezes por hora!



Figura 4. Aprendiz moderno. **Fonte:** Autores.

¹⁹ Conectivismo – FGV Online. Disponível em: <http://www5.fgv.br/ctae/publicacoes/Ning/Publicacoes/00-Artigos/Conectivismo/Artigos_Conectivismo.pdf> e <<http://www.educare.pt/noticias/noticia/ver?id=15196&langid=1>>. Acesso em: 10 nov. 2017.

²⁰ Bersin by Deloitte – Meet the Modern Learner – Pesquisa publicada em 26 de novembro de 2014. Disponível em: <<https://www.bersin.com/Practice/Detail.aspx?id=18071>>. Acesso em: 10 nov. 2017.

O número é surpreendente já que durante uma típica semana de trabalho, cada indivíduo desbloqueia seu celular em média 360 vezes, demonstrando novos comportamentos decorrentes da transformação digital e do crescimento vertiginoso do uso de celulares e dispositivos móveis.²¹

Empregadores necessitam adaptar-se a estes novos padrões de comportamento e utilizá-los em seu favor: as pessoas tem autonomia para buscar informações, querem fazê-lo no momento de sua própria conveniência, são menos pacientes para lidar com espera e que reportam tendência a não assistir vídeos com mais de 4 minutos.

E no Brasil? O Brasil é o segundo país com maior número de usuários de WhatsApp. Desta forma, embora a pesquisa da Bersin tenha mapeado o perfil do profissional moderno e seu comportamento no aprendizado de forma global, estas tendências provavelmente podem ser facilmente identificadas em proporções semelhantes nas grandes capitais mundiais e principalmente junto a profissionais de empresas multinacionais ou empresas de grande porte, as grandes consumidoras de treinamentos corporativos.²²

Entendemos então como o modelo 70 20 10 explora oportunidades que respondem a necessidades emergentes e atuais para a aprendizagem corporativa, a integração do trabalho com o aprendizado é uma das formas mais eficientes de se garantir a apropriação dos conceitos teóricos, evitando que caiam no esquecimento, da mesma forma, o aproveitamento adequado as redes relacionais permitem a expansão do conhecimento.

Vimos também que o aprendiz adulto, o profissional moderno deseja manter sua autonomia e empoderamento, da mesma forma que a disseminação do uso de dispositivos moveis dá mobilidade e empodera, cria novos hábitos que demandam novas formas de comunicação, troca e aprendizagem.

Vejamos a seguir como o *microlearning* pode apoiar especificamente a fase de aprendizado formal do modelo 70 20 10, otimizando as oportunidades de apreensão de novos conceitos e reciclagem de informações.

²¹ 4.917 bilhões de usuários únicos de dispositivos móveis, sendo o Brasil o 4º. país no ranking mundial em tempo conectado à internet através de telefonia móvel. Disponível em: <<https://wearesocial.com/special-reports/digital-in-2017-global-overview>>. Acesso em: 10 mar. 2017.

²² Indústria de Treinamento e Desenvolvimento no Brasil movimentou R\$ 624 por funcionário em 2016. Disponível em: <<http://epocanegocios.globo.com/Carreira/noticia/2016/11/empresas-investiram-mais-em-treinamentos-em-2016-diz-estudo.html>>. Acesso em: 10 mar. 2017.

Microlearning

Se ainda não existe a pílula do conhecimento, o conhecimento pelo menos, já pode ser distribuído em pílulas. A principal característica do *microlearning* é o tempo reduzido em que se é possível consumir o conteúdo proposto através de pequenos vídeos, infográficos, cartões de referência, arquivos de áudio, etc. Desta forma, a produção de conteúdo no formato de *microlearning*²³ tende a ser mais rápida, simples e barata, o que não significa que o processo de design instrucional por trás seja necessariamente mais rápido, simples ou barato.

O *microlearning* não é uma proposta de simplificação e barateamento, mas sim uma formatação para integrar oportunidades de resposta rápida – providenciando efetivamente informações novas sobre contextos previamente estabelecidos – atualizações e reforço. Em suma, é um formato ágil o suficiente para apoiar novas habilidades de negócios, adequar-se a novos comportamentos e plataformas móveis.

Quando um novo problema surge, pode constituir uma forma rápida de se responder a demanda de informação e subsídio de argumentos, evitando um espaçamento muito grande entre a necessidade e a capacidade de resposta, algo comum no desenvolvimento de trilhas de aprendizagem de treinamentos longos.

As ofertas combinadas de formatos (*blended learning*) que ofereçam alternativas presenciais, virtuais e *on-demand* podem alcançar uma diversidade maior de indivíduos, respeitando suas características e diferentes perfis de preferência e aprendizagem. Porém, diante dos cenários atuais que reforçam a emergência em educação continuada, redução de tempo disponível e aumento no uso de dispositivos móveis, encontramos no *microlearning* uma alternativa potencial em cenários pertinentes quando existe a possibilidade da fragmentação de conteúdo, facilitando tanto a distribuição quanto o consumo do material informativo-educacional.

A efetividade do *microlearning* demanda contextualização prévia, constituindo-se oportunidade potencialmente adequada para:

²³ *Microlearning* ou Microaprendizagem é uma nova área de pesquisa que visa explorar novas maneiras de responder à crescente necessidade de aprendizagem ao longo da vida ou de aprendizagem sob demanda apresentada por membros da nossa sociedade, como os trabalhadores do conhecimento. Baseia-se na ideia de desenvolvimento de pequenos pedaços de conteúdo, de aprendizagem e no uso de tecnologias flexíveis permitindo que os alunos possam acessá-los mais facilmente, em condições e momentos específicos, por exemplo, durante os intervalos de tempo (entre atividades) ou enquanto estão se deslocando (GABRIELLI, KIMANI, CATARCI, 2006, p. 45).

- a. **composição:** construção de informações desde sua base, desde que com complexidade que permita a fragmentação sem impacto na captura das mensagens completas, nem redução no nível de profundidade desejado;
- b. **revisão:** no reaproveitamento de macro conteúdo já entregue, fragmentando conceitos-chave, permitindo compartilhamento e custo reduzido na produção;
- c. **complementação:** para integrar e/ou propor novos conteúdos nas diferentes fases de uma típica jornada de aprendizagem corporativa;
- d. **reforço:** como apoio na mitigação da curva de esquecimento²⁴, combinando demandas dos profissionais como mobilidade e rápido consumo.

A oportunidade atual para utilizar o *microlearning* se dá pela sua natural adequação ao formato de consumo de conteúdo que tem sido processada no dia a dia, como nos vídeos trocados através de WhatsApp, por exemplo.

Uma das grandes vantagens de se utilizar o *microlearning* como formato de entrega, é aumentar a chance de consumo imediato, bem como o reaproveitamento, seja na redistribuição ou numa revisitação posterior, quantas vezes se façam necessárias.

Como materiais de curta duração, também permitem produção mais rápida e menos custosa, possibilitando ainda que sejam produzidos com mais rapidez e desta forma, atendam demandas de urgência com mais facilidade que trilhas de aprendizagem convencionais em cursos mais longos.

O *microlearning*, além da demanda de contexto prévio traz consigo uma série de ressalvas, não constituindo solução para formar grandes conteúdos e de alta complexidade – deve ser usado prioritariamente para **informar e não para formar**, ressalva acrescentada sem o objetivo de discutir as definições de formação, treinamento e capacitação.

²⁴ Conceituada em 1885 por Hermann Ebbinghaus, propõe que apenas 2-4 a minutos do conteúdo de 1 hora de estudo ainda se encontra fixada na memória do estudante após 30 dias, como resposta do cérebro humano em descartar informações que não são utilizadas com frequência. Disponível em: <<https://www.britannica.com/biography/Hermann-Ebbinghaus>>. Acesso em: 02 nov. 2017.

Potencial da combinação de esforço

Durante sua palestra em São Paulo, o Prof. Jennings compartilhou o case do Citibank e seus esforços em 2014, para fomentar o ambiente correto para aprendizado contínuo e adoção do modelo 70 20 10 – lá batizado como 3E (Experiência, Exposição, Educação).

No caso do banco, um estratégico movimento foi a substituição bem-sucedida de cursos por campanhas. Estas campanhas tratavam os temas em abordagens diárias, curtas e multicanais (e-mails, vídeos, posts em rede social interna, infográficos, entre outros).

Houve uma redução de 38% nos cursos presenciais tradicionais nos dois primeiros anos e, simultaneamente, o Citibank passou a ser reconhecido como uma referência em inovação no desenvolvimento de talentos, permitindo que seus profissionais então tivessem acesso aos recursos onde e quando necessitassem, aumentando o engajamento em atividades de educação corporativa bem como seus níveis de satisfação.²⁵

Sem minimizar os desafios que podem se apresentar na implantação do 70 20 10 ou mesmo no consumo de conteúdos empacotados em formatos de *microlearning*, podemos pensar as duas alternativas como potenciais soluções para aprendizagem corporativa moderna.

O modelo 70 20 10 – valorizando a rotina ao integrar aplicações práticas de aprendizado ao trabalho diário e ao ambiente de relacionamento profissional, e o *microlearning* – otimizando o uso de tempo, por meio da entrega de conteúdos prontos para consumo sob demanda (curto, objetivo e adaptado para mobilidade). Esta combinação poderia mitigar diferentes anseios:

- a. Dos profissionais modernos, que trazem novos comportamentos e necessitam se manterem atualizados com menos tempo disponível;
- b. dos empregadores, que necessitam capacitar continuamente e de forma ágil seus funcionários, garantindo uso otimizado do tempo e recursos investidos;

²⁵ Disponível em: <<https://702010institute.com/portfolio/citibank>>. Acesso em: 2 nov. 2017.

- c. dos profissionais de Treinamento & Desenvolvimento, que precisam modernizar suas atividades de capacitação, explorando alternativas apropriadas para problemas modernos.

Vale ressaltar que existem diversos fatores que podem funcionar como facilitadores ou entraves para potencial sucesso destas soluções, entre eles o estágio de maturidade das empresas, a cultura de aprendizagem, o envolvimento da liderança e mesmo, o perfil demográfico dos profissionais envolvidos. Não obstante, a modernização no aprendizado corporativo é inevitável para empresas que desejam manter eficiência no desenvolvimento de seus talentos em médio e longo prazo.

Enviado: 15 julho 2017

Aprovado: 9 agosto 2017

Referências

ARETS, Jos; JENNINGS, Charles; HEIJNEN, Vivian. *70 20 10 Towards to 100% performance*. Maastricht, NL: Sutler Media, 2016.

GABRIELLI, S.; KIMANI, S.; CATARCI, T. The design of microlearning experiences: a research agenda. In: HUG, T.; LINDNER, M.; BRUCK, P. A. (Ed.). *Microlearning: emerging concepts, practices and technologies after e-learning*. Proceedings of Microlearning Conference 2005: learning & working in new media. Innsbruck, Áustria: Innsbruck University Press, 2006. p. 45-53.

LINDEMAN, Eduard C. *The meaning of Adult Education*. New York, EUA. New Republic, Inc., 1926. Photocopy from University Microfilms, 1970. Kindle Edition, 2015.

PIAGET, Jean. *Aprendizagem e conhecimento*. Rio de Janeiro: Freitas Bastos, 1975 [1959].

SIEMENS, George. Palestra conferida durante o *Ciclo de Conferencias Internacionales de Educación y Tecnología*. Realizado por Fundación Telefónica (EducaRed), em Buenos Aires, de setembro, 2012. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=V3LUFOjR17M>>. Acesso: 22 jul. 2017.

_____. *Conectivismo: uma teoria de aprendizagem para a idade digital*. 2004. Disponível em: <<http://usuarios.upf.br/~teixeira/livros/conectivismo%5Bsiemens%5D.pdf>>. Acesso: 10 dez. 2017.

_____. A informação torna-se conhecimento através das conexões. 2010. Disponível em: <<http://www.educare.pt/noticias/noticia/ver/?id=15196&langid=1>>. Acesso em: 10 nov. 2017.

STOLOVITCH, H.; KEEPS E. *Informar não é treinamento*. Rio de Janeiro: Qualimark, ASTD Press, 2013.