

## Aprendizado Organizacional

Buscando entender como o indivíduo aprende através do seu trabalho na organização, Cortese (2005) realizou uma pesquisa envolvendo 20 entrevistas com gerentes e diretores de organizações, levantando um total de 282 histórias de aprendizado. O potencial de aprendizado adquirido se expressou mais através dos processos de ouvir, observar e experimentar durante o processo de ensino, pois o encontro com a diversidade (de visões entre alunos e instrutores) não só aumenta a reflexão, como diminui a resistência à mudança. O estudo também confirmou algumas tendências do treinamento gerencial, a saber: utilização de recursos internos, o uso do estilo dialógico, busca de ligação entre trabalho e aprendizado e uso de pequenos grupos de ensino de cada vez.

Diferente do aprendizado pela experiência, o aprendizado pelo ensino envolve a presença de um terceiro elemento (o aluno) que intervém a relação entre o sujeito e o modo como ele é e age na organização. Esse tipo de aprendizado permite focar e transformar ações e atos que não têm produzido os resultados esperados porque se tornaram automatizadas demais e escapam ao controle consciente do gerente/professor.

Entretanto, para obter alguma vantagem no ensino dentro das organizações, é importante que o processo de ensino não tome a forma de simples influência por meio de autoridade, mas em vez disso, que tome a forma de um diálogo em que ambas as partes contribuem para uma mudança e aprendizados mútuos. A troca de histórias de aprendizado também parece ser especialmente relevante em termos de aumento da capacidade de aprendizado através do ensino, pois permite a reapropriação da experiência de aprendizado amadurecida durante a vida de trabalho e que, em

alguns casos, é esquecida. Além disso, trazer o trabalho para dentro da sala de aula também é necessário nesse tipo de aprendizado, pois permite uma consolidação daquilo que foi aprendido com os desafios que caracterizam a vida no trabalho.

Em resumo, Cortese (2005) apresenta a seguinte tabela como indicativa dos resultados de sua pesquisa e de métodos de promoção do aprendizado nas organizações:

#### Indicações a partir dos resultados do estudo de Cortese (2005)

1. Aumente o uso dos recursos internos
2. Use o estilo dialógico de ensino
3. Use ao mesmo tempo sala de aula e trabalho
4. Use grupos pequenos

#### Indicações do método de pesquisa

5. Promova a troca de histórias de aprendizado

#### Referência:

CORTESE, CLAUDIO G.; Learning through teaching; **Management Learning**, vol. 36, n. 1; 2005; pp. 87-115.